кратко
и доступно!
учебный
курс
В. А. Спивак
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
Эксмо
для тех, кто ценит
свое время!

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

В книге рассматриваются основные темы, которые входят в программу курса «Управление персоналом». В частности, раскрываются такие вопросы, как теория управления, методы и технологии управления кадрами, планирование карьеры, подбор и оценка персонала, адаптация и обучение сотрудников, мотивация труда, развитие трудового потенциала менеджеров и работников.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.

Для студентов экономических факультетов вузов, а также тех, кто изучает данный предмет самостоятельно.

- Владимир Александрович Спивак
  - Глава 1
    -
    - 1.1. Теории управления персоналом
    - 1.2. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией
    - 1.3. Персонал как объект управления, понятие и особенности управления персоналом, методы управления
    - 1.4. Государственная система управления трудовыми ресурсами
    - 1.5. Философия и принципы управления персоналом
  - Глава 2
    -
    - 2.1. Общее представление о трудовом потенциале
    - 2.2. Анализ кадрового потенциала организации
    - 2.3. Понятие компетентности и компетенции. Типичные аспекты компетентности менеджера
    - 2.4. Концепция «Развивающее управление персоналом». Систематизация компетенций менеджера в области управления персоналом
    - 2.5. Компетенции специалиста по персоналу: тактический уровень [24]
  - Глава 3
    -
    - 3.1. Структура персонала организации и

- основные подходы к созданию службы управления персоналом
  - 3.2. Состав традиционных функций управления персоналом
  - 3.3. Структура службы управления персоналом крупного предприятия
  - 3.4. Обеспечение реализации функций управления персоналом
  - 3.5. Правовое и документационное обеспечение управления персоналом
  - 3.6. Учет персонала
  - 3.7. Финансовое обеспечение управления персоналом: бюджетирование деятельности службы управления персоналом
- Глава 4
  -
  - 4.1. Анализ содержания труда
  - 4.2. Основы профессиографии
  - 4.3. Система описания профессий и требований рабочего места в США
  - 4.4. Учет, аттестация, рационализация и планирование рабочих мест
- Глава 5
  -
  - 5.1. Стратегическое планирование и процесс планирования персонала
    -
    - 5.1.1. Прогнозирование с нулевого уровня
    - 5.1.2. Подход «вверх дном» (снизу вверх)
    - 5.1.3. Использование математических моделей
    - 5.1.4. Моделирование
  - 5.2. Прогнозирование потребности в человеческих ресурсах
  - 5.3. Определение потребности в персонале
  - 5.4. Понятия нормирования и организации труда, их значение
  - 5.5. Японские методы организации труда и управления
  - 5.6. Укрупненный алгоритм перехода к организации труда в группах, командах
  - 5.7. Условия и безопасность труда
- Глава 6
  -

- 6.1. Понятие подбора персонала
- 6.2. Подготовка наемного работника к трудоустройству
- 6.3. Привлечение кандидатов
  - 6.3.1. Определение, действительно ли существует вакансия
  - 6.3.2. Альтернативы найму работника в штат организации
  - 6.3.3. Источники удовлетворения потребности в персонале
  - 6.3.4. Процесс привлечения
  - 6.3.5. Внешние источники и методы привлечения персонала
  - 6.3.6. Подход «ключевой специалист»
- 6.4. Отбор
  -
  - 6.4.1. Испытательный срок
  - 6.4.2. Процесс отбора
  - 6.4.3. Анализ и отбор по профессиональным резюме
  - 6.4.4. Анкеты для наемных работников
  - 6.4.5. Предварительное интервью
  - 6.4.6. Рассмотрение кандидатур
  - 6.4.7. Предварительный отбор и составление окончательного списка претендентов
  - 6.4.8. Проверка профессиональных и личностных качеств претендентов
  - 6.4.9. Характеристики правильно спроектированных отборочных тестов
  - 6.4.10.Типы тестов при приеме на работу
  - 6.4.11. Собеседование при приеме на работу
  - 6.4.12. Типы интервью
  - 6.4.13. Методы проведения интервью
  - 6.4.14. Рекомендации по проведению и поведению в процессе интервью
  - 6.4.15. Реалистическое предварительное рассмотрение работы
  - 6.4.16. Потенциальные проблемы, возникающие при проведении интервью
  - 6.4.17. Подготовка наемного работника к интервью по поводу трудоустройства
  - 6.4.18. Центры оценки (ассесмент-центры)

- 6.4.19. Проверка персональных рекомендаций
- 6.4.20. Тесты на детекторе лжи
- 6.4.21. Отборочное решение
- 6.4.22. Уведомление кандидатов
- 6.5. Подбор через Интернет
  - 6.5.1. Ограничения, существующие в отношении подбора через Интернет
  - 6.5.2. Новая должность в сфере УП – кибер-агент по подбору
  - 6.5.3. Корпоративный веб-сайт и домашняя страница
  - 6.5.4. Системы управления резюме
- 6.6. Подбор работника в команду
- 6.7. Профориентация
- 6.8. Адаптация

○ Глава 7

-
- 7.1. Оценка результатов труда
  -
  - 7.1.1. Точность оценки
  - 7.1.2. Ошибки, возникающие при проведении оценочных процедур
  - 7.1.3. Использование шкал для оценки трудового поведения
  - 7.1.4. Метод BARS
- 7.2. Оценка достижений и методология аттестации руководителей и специалистов
- 7.3. Характеристики и показатели работы трудовых коллективов

○ Глава 8

-
- 8.1. Системы организационного обучения
- 8.2. Система кадрового резерва
- 8.3. Работа с молодыми специалистами
- 8.4 Методы организационного обучения
  - 8.4.1. Ротация труда
  - 8.4.2. Ученичество
  - 8.4.3. Производственное обучение
  - 8.4.4. Лекция
  - 8.4.5. Конференция
  - 8.4.6. Видеоизображение
  - 8.4.7. Компьютеризированное обучение
  - 8.4.8. Моделирование

- 8.4.9. Ролевая игра
- 8.4.10. Метод обучения «кейс-стади»
- 8.5. Знания, умения, навыки, необходимые в командной работе, и соответствующие техники [98]

○ Глава 9
- 9.1. Понятие и теории мотивации
- 9.2. Организация и содержание труда как фактор мотивации
- 9.2.1. Упрощение труда
- 9.2.2. Ротация труда
- 9.2.3. Расширение труда
- 9.2.4. Обогащение труда
- 9.2.5. Модель характеристик работ

○ Глава 10
- 10.1. Что такое карьера?
- 10.2. Карьерные факторы современного мира
- 10.3. Современные представления о карьере
- 10.4. Склонности сотрудников организации
- 10.5. Планирование карьеры и развития
- 10.6 Планирование перемещений

○ Глава 11
- 11.1. Трудовое законодательство об оплате труда: выдержки из ТК РФ
- 11.2. Основные направления эффективного стимулирования работников
- 11.3 Типология систем оплаты труда
- 11.4. Понятие и сущность грейдинга
- 11.5 Тенденции развития систем оплаты труда

○ Глава 12
- 12.1. Типология конфликтов
  - 12.1.1. Суть конфликта
- 12.2. Управление межличностным конфликтом
  - 12.2.1. Сравнение различных стратегий управления конфликтом и ведения переговоров

○ Глава 13

- 13.1. Дисциплина и дисциплинарные взыскания
- 13.2. Увольнение
  - 13.2.1. Психологический аспект увольнения
  - 13.2.2. Трудовой кодекс об увольнении
  - 13.2.3. Аутплейсмент
  - 13.2.4. Помощь на рабочем месте
  - 13.2.5. Уход с должности
- Глава 14
  -
  - 14.1. Общие показатели эффективности персонала и службы управления персоналом
  - 14.2. Анализ движения персонала
  - 14.3. Оценка работы служащих по управлению персоналом
  - 14.4. Анализ динамики и уровня производительности труда

- notes
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
  - 7
  - 8
  - 9
  - 10
  - 11
  - 12
  - 13
  - 14
  - 15
  - 16
  - 17
  - 18
  - 19
  - 20
  - 21
  - 22
  - 23
  - 24
  - 25
  - 26

- ○ 27
- ○ 28
- ○ 29
- ○ 30
- ○ 31
- ○ 32
- ○ 33
- ○ 34
- ○ 35
- ○ 36
- ○ 37
- ○ 38
- ○ 39
- ○ 40
- ○ 41
- ○ 42
- ○ 43
- ○ 44
- ○ 45
- ○ 46
- ○ 47
- ○ 48
- ○ 49
- ○ 50
- ○ 51
- ○ 52
- ○ 53
- ○ 54
- ○ 55
- ○ 56
- ○ 57
- ○ 58
- ○ 59
- ○ 60
- ○ 61
- ○ 62
- ○ 63
- ○ 64
- ○ 65
- ○ 66
- ○ 67
- ○ 68
- ○ 69
- ○ 70

- ○ 71
- ○ 72
- ○ 73
- ○ 74
- ○ 75
- ○ 76
- ○ 77
- ○ 78
- ○ 79
- ○ 80
- ○ 81
- ○ 82
- ○ 83
- ○ 84
- ○ 85
- ○ 86
- ○ 87
- ○ 88
- ○ 89
- ○ 90
- ○ 91
- ○ 92
- ○ 93
- ○ 94
- ○ 95
- ○ 96
- ○ 97
- ○ 98
- ○ 99
- ○ 100
- ○ 101
- ○ 102
- ○ 103
- ○ 104
- ○ 105
- ○ 106
- ○ 107
- ○ 108
- ○ 109
- ○ 110
- ○ 111
- ○ 112
- ○ 113
- ○ 114

- ○ 115
- ○ 116
- ○ 117
- ○ 118
- ○ 119
- ○ 120
- ○ 121
- ○ 122
- ○ 123
- ○ 124
- ○ 125
- ○ 126
- ○ 127
- ○ 128
- ○ 129
- ○ 130
- ○ 131
- ○ 132
- ○ 133
- ○ 134
- ○ 135
- ○ 136
- ○ 137
- ○ 138
- ○ 139
- ○ 140
- ○ 141
- ○ 142

Владимир Александрович Спивак
Управление персоналом: учеб. пособие

Глава 1
Теоретические вопросы управления персоналом

1.1. Теории управления персоналом

1.2. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией

1.3. Персонал как объект управления, понятие и особенности управления персоналом, методы управления

1.4. Государственная система управления трудовыми ресурсами

1.5. Философия и принципы управления персоналом

1.1. Теории управления персоналом

Научное исследование проблем, связанных с «человеком работающим», началось в конце прошлого века.

Школа научного менеджмента, или школа научной организации труда, в рамках которой была создана система организации производства, называемая по имени ее автора «тейлоризм», развивалась в США в период с 1885 по 1920 г. Ф. У Тейлор, американский инженер, предприниматель, ученый, используя изобилие на рынке труда неквалифицированной рабочей силы (эмигранты со всего света), эффективно решил проблему разделения сложного квалифицированного труда на мельчайшие операции, каждая из которых не требует высокой квалификации, но кооперация относительно простых рабочих процессов позволяет получать сложную продукцию.

«Разработанная Тейлором система представляет собой совокупность методов организации и нормирования труда и управления производственными процессами, подбора, расстановки и оплаты рабочей силы, направленных на повышение интенсивности и производительности труда. Система предусматривает детальное исследование трудовых процессов и строжайшую регламентацию их выполнения, а также режимов работы оборудования»[1].

Подходы Тейлора к анализу движений рабочего, устранению лишних и неудобных движений, научному нормированию труда, ведению учета и контроля и другие служат основой современных систем организации труда. Уровень реализации подходов Тейлора – непосредственно производство, производственное звено, рабочее место производственного рабочего. Ф. Тейлора упрекали за то, что он превращает рабочего в придаток машины, в автомат, но в своих поздних трудах он говорил о необходимости формирования сознательного отношения рабочих к вводимым новшествам, стимулирования инициативы, усердия, добросовестности, старательности, обучения рабочих, заботы о них, разъяснения целей организации. И хотя эти пожелания не привлекли внимания его современников, а система Тейлора осталась в памяти как «система выжимания пота», без его работ явно замедлились бы темпы научно-технического прогресса. К примеру, в современных японских системах организации производства устранены лишние, а тем более неудобные движения, нормирование выведено на высочайший уровень, решены проблемы разделения, специализации, кооперации и координации труда, синхронизации всего производства, но все

это делается совместно с самими работниками, при их заинтересованном и поощряемом участии.

Классическая (административная) школа управления, школа классического менеджмента А. Файоля (ее расцвет пришелся на 1920–1950 гг.) исследовала не столько эффективность отдельных элементов организации, сколько эффективность организации как целого: принципы рационального управления организацией, функции управления, структура системы управления. В понятие «управление» А. Файоль включил шесть функций: производственную (техническую), коммерческую, финансовую, защитную (защита собственности и личности), бухгалтерскую, административную. В последующем вносились различные изменения в этот набор функций управления, но в основе остался подход А. Файоля. А. Файоль исследовал содержание и соотношение этих функций у руководителей разного уровня и определил совокупность качеств и знаний, через призму которых следует рассматривать содержание труда управленцев разного уровня. Эти качества, по мнению ученого, должны быть сведены в такие группы: **физические качества, умственные качества, нравственные качества, общее развитие, специальные знания, опыт** [2]. Чем не основа для разработки структуры профессиональных и личностных качеств работников? А. Файоль определил также **и общие принципы управления**:

1. Разделение труда.
2. Власть.
3. Дисциплина.
4. Единство распорядительства (командования).
5. Единство руководства.
6. Подчинение частных интересов общим.
7. Вознаграждение.
8. Централизация.
9. Иерархия.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Постоянство состава персонала.
13. Инициатива.
14. Единение персонала.

Здесь четко прослеживается идеология построения жесткой централизованной иерархической организации, в которой персонал должен проявлять инициативу и разделять цели руководства.

Начиная с 1924 г. развивается **школа психологии и человеческих отношений, или неоклассическая школа**. В

основе этого направления лежит открытый Элтоном Мэйо так называемый «хотторнский эффект». Во время экспериментов в области организации и совершенствования условий труда и их влияния на производительность труда, проводимых на заводе фирмы *Western Electric* в Хотторне, был получен прирост производительности труда, основным фактором которого принято считать заботу, проявляемую учеными о работницах цеха, внимание к ним, обращение за советами (соучастие работниц в принятии решений), объяснение смысла и цели проводимых работ, налаживание командного взаимодействия. Такое отношение было воспринято работницами как стимулирующий фактор, бригада задействовала методы группового психологического воздействия на нерадивых, стараясь ответить высокими результатами на человеческое отношение. Понимание природы этого явления породило тенденцию к более широкому применению достижений психологии, социологии, социальной психологии в сфере производства и постепенно признало «человеческий фактор» наиболее эффективным и неисчерпаемым ресурсом производств.

С 50-х гг. развивается **наука управления (количественный подход)**, использующая в исследовании процессов управления организациями и социальными группами математические методы, в том числе исследование операций, экономико-математическое моделирование и т. п. Конечно, полностью адекватные модели системных процессов создать невозможно, но глубина познания и степень вероятности прогнозов с использованием математического аппарата повышается.

Подход к управлению как к процессу отражает понимание сложности и динамичности происходящих в организации процессов, выражает отношение к управлению как к непрерывному процессу выполнения взаимосвязанных функций: планирования, организации деятельности, распорядительства (администрирования), мотивации, руководства, координации, контроля, исследований, коммуникаций, оценки, принятия решений, подбора персонала, ведения переговоров и представительства.

О системном и ситуативном подходе можно говорить как об основном методологическом приеме, позволяющем увидеть системную сущность явления, процесса, поступка, как о методе выявления взаимосвязей субъектов, внешней среды и ситуации, т. е. как о способе определения состояния и обстоятельств, в которых находятся субъекты, целей их развития и факторов, способствующих этому развитию.

Значительное место в ряду теорий, определяющих отношение

к человеку в сфере производства, занимает теория «**человеческого капитала**». Бизнесмен страны с развитым рынком обычно воспитан на теориях развития капитализма М. Фридмена и других теоретиков капиталистической экономики, он выше всего ценит капитал, заботится о его возрастании. Приравнивание рабочей силы предприятия к капиталу, выявление у нее свойств и возможностей, подобных свойствам денежного капитала, является, с одной стороны, неожиданностью для бизнесмена, а с другой стороны, при достаточном обосновании теории, убедительным фактом, заставляющим по-другому взглянуть на своих работников. К тому же в рамках этой теории доказательство осуществляется с использованием привычных и понятных бизнесмену экономических терминов и категорий.

Человеческий капитал – это адекватная постиндустриальному состоянию общества социально-экономическая форма выражения производительных качеств, свойств, способностей, сил, функций и ролей человека, включенных в систему социально-ориентированной экономики смешанного типа [3].

Человеческий капитал – «…сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и производства и тем самым влияют на рост доходов (заработков) данного человека» [4]. Измерение человеческого капитала обычно производится в денежной форме, хотя проявляются и такие эффекты, как социальный, психологический, эффект моральной удовлетворенности, престижности, экономии времени.

Человеческий капитал, как и физический, оборачивается и воспроизводится [5].

Одна из наиболее современных концепций – **концепция развития человеческих ресурсов** – подразумевает создание условий для *добровольной* интенсификации труда и мобилизации потенциала работника в интересах фирмы. На базе многочисленных программ развития персонала фирма обеспечивает работникам удовлетворение многих потребностей, развитие и повышение профессионального и общеобразовательного уровня. На основе выявленной диспозиции мотивов поведения работников им предлагается достаточно широкий набор стимулов, которые бы обеспечили их положительное отношение к труду и более высокую отдачу.

В конце 70-х и в 80-е гг. в рамки работ по управлению персоналом организации стали включаться такие характеристики,

как структура, стратегия, размер, культура, жизненные циклы продукции и организации. Сегодня внимание исследователей данного вопроса привлекают еще и такие факторы, как глобальная конкуренция, наличие мировой рабочей силы, этика бизнеса и окружающая среда.

Все вместе, эти элементы вплоть до конца 70-х и начала 80-х гг. составляли дисциплину и область науки, именуемую «персональный менеджмент, или управление персоналом», а затем, по мере развития, получили название концепции «**управления персоналом и человеческими ресурсами**» или просто «**управления человеческими ресурсами**».

Происходит отход от функциональной ориентации, при которой развитие человеческих ресурсов скорее связывалось с развитием продуктов и услуг, чем с пониманием включенности человеческих ресурсов непосредственно в процессы бизнеса и руководства. В настоящее время специалисты по человеческим ресурсам превратились в специалистов широкого профиля. Эта тенденция четко прослеживается и на индивидуальном уровне (каждый специалист по человеческим ресурсам становится многопрофильным специалистом), и на уровне отделов (команды разных специалистов работают вместе по обслуживанию одного потребителя). По отношению к работникам отделы и специалисты по человеческим ресурсам перешли от фундаментальной ориентации на конфликт и дифференциацию к ориентации на гармонию и эгалитаризм (равенство). Что касается области практической работы с человеческими ресурсами, то если управление персоналом ассоциируется с узконаправленными задачами и вниманием к отдельной личности, то управление человеческими ресурсами ассоциируется с более широкими задачами и вниманием к самоуправляемым командам.

1.2. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией

Труд – процесс сознательной целесообразной деятельности человека, воздействия его на предметы труда с целью создания материальных и духовных благ для удовлетворения личных и общественных потребностей. Труд – важнейшая форма бытия, главная сфера жизнедеятельности, способ преобразования себя и общества через отношения с другими.

Факторами производства (т. е. составом элементов, необходимых для производства продукции), по К. Марксу [6], являются средства труда, предметы труда, собственно труд. По Ж.-Б. Сэю [7], такими факторами являются земля (природные ресурсы), капитал и собственно труд. И в «социалистический», и в «капиталистический» набор факторов производства, как показано на рис. 1.1, входит живой труд, единственный активный фактор, воздействующий на все остальные факторы. Для производства простой продукции достаточно умения осуществлять некоторые виды работ: так, ремесленник в состоянии произвести пару обуви, крестьянин может вырастить урожай, однако если процесс производства и / или продукт сложный, участников производства много, возникает необходимость в разделении труда, его координации, кооперации и реализации специфической формы живого труда – управления. Даже в крестьянской семье в условиях натурального хозяйства требовались планирование работ, распределение обязанностей, координация и коррекция трудового поведения, стимулирование. Все виды совместной работы людей и все аспекты ее выполнения требуют организации деятельности, управления деятельностью.

По сути, управление является формой живого труда, направленного на удовлетворение потребностей людей в такой организации совместного труда, чтобы скорейшим образом достигать целей и минимизировать затраты всех видов ресурсов.

Относительно факторов производства, фактор «управление», являясь формой живого труда, воспринимается уже как самостоятельный, по мнению первого директора Казанского института научной организации труда И. Бурдянского, «четвертый фактор производства».

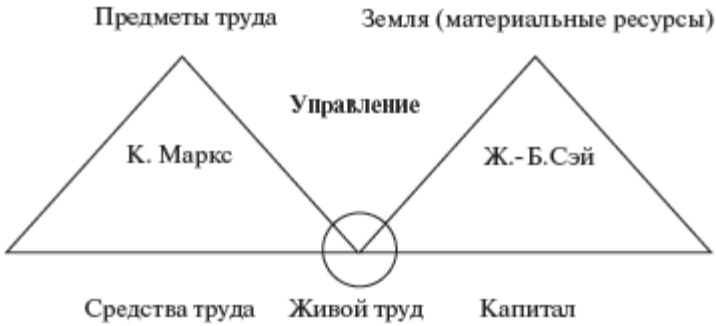

Рис. 1.1. Факторы производства по К. Марксу и Ж.-Б. Сэю

1.3. Персонал как объект управления, понятие и особенности управления персоналом, методы управления

Управлять поведением и настроением человека можно, формируя среду и / или непосредственно влияя на личность, «играя на струнах человеческой души». Влияя на поведение, очень легко скатиться на манипуляцию человеком, и грань здесь достаточно тонкая. Так, при манипуляции манипулятор имеет скрытые цели, к достижению которых подвигает другого человека, латентно влияя и меняя его ценности, установки, мотивы, убеждения; управление же, влияние на поведение должно осуществляться на фоне открытости конечных целей для обеих сторон и признания их ценности обеими сторонами, здесь нет целей, известных только управленцу. Неслучайно одним из перспективных методов управления сейчас рассматривается «менеджмент открытых бухгалтерских книг».

Управление персоналом:

1. Это элемент управления организацией, основная функция менеджера в достижении организационных целей. Управление персоналом заключается в деятельности по обеспечению потребностей организации (текущих и перспективных) в работниках всех категорий.

Приведем определение управления персоналом из классического отечественного учебника: «**Управление персоналом организации** – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров»[8].

Субъекты управления персоналом – менеджеры организаций – относятся так же к персоналу организации, как и все остальные категории работников, и в этом контексте можно говорить о самоуправляемости персонала.

Функции по управлению персоналом, исходя из его

специфики, укрупненно определяются так: *нанимать, развивать, стимулировать* развитие и необходимое трудовое поведение, достижение ожидаемых результатов, *удерживать* работников в организации.

2. Это управление основным фактором производства, живым трудом, отличающимся от материальных и финансовых факторов своей живой природой, системностью, активностью, способностью к развитию потенциала, обладающим всеми свойствами живых систем. Управление персоналом – это управление людьми: личностями, группами, коллективами, командами, общностями.

Объектом управления являются работники организации, одновременно выступающие и как субъекты, т. е. имеющие, как правило, собственное мнение, позицию, отражающиеся на поведении, а **предметом** – трудовое поведение работников и групп и факторы, его определяющие. Влияя на эти факторы (личностные, социальные, экономические, нравственные), менеджеры пытаются добиться необходимого трудового поведения. В идеале – это создание развивающейся организации, работающей на принципе сотрудничества, в которой реализуется движение к общеорганизационным, групповым и индивидуальным целям.

3. Как наука, управление персоналом – это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технико-технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации. Управление персоналом как наука опирается на достижения фундаментальных и прикладных гуманитарных наук (психология, социология, социальная психология, педагогика, экономическая психология и социология, менеджмент и др.). **Объектом** этой науки являются личности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом) в организации (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Объект науки и практики управления персоналом

Субъект «организация» рассматривается и как целостный организм (по Файолю, «единство материального и социального»), и как весь трудовой коллектив, но зачастую приходится рассматривать и персоналии, руководство или хозяев организации, представляющих, персонифицирующих ее интересы и определяющих ее особенности и поведение.

Предметом науки управления персоналом являются основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда.

Задачей является познание закономерностей и факторов поведения и их применение в достижении целей организации с учетом личных и групповых интересов персонала. В идеале – это создание организации, работающей на принципе сотрудничества, в которой оптимально сочетается движение к общеорганизационным, групповым и индивидуальным целям.

В состав персонала целесообразно включать всех работников, чей живой труд способствует получению конечной продукции, производству работ, услуг организации, независимо от формы и характера отношений между ними и организацией. Такое понимание персонала основывается на том, что даже при гражданско-правовых отношениях между работниками и организацией организация выполняет ряд функций по управлению этими людьми, включая подбор (привлечение, отбор, наем), вознаграждение, оценку результатов, урегулирование конфликтов, учет, зачастую предоставляет им в пользование ресурсы различного вида. Многообразие организационно-правовых (и неправовых) форм отношений между работником и организацией затрудняет четкое фиксирование состава персонала организации. По умолчанию большинство материалов по управлению персоналом предполагает наличие между работодателем и наемным работником трудовых отношений, т. е.

основанных на заключении трудового договора и трудовом законодательстве РФ.

Определим особенности персонала в отличие от других факторов производства:

• персонал – ключевой фактор производства, полностью определяющий успех и неудачи компании;

• работник – личность, сложная и большая система, обладающая всеми свойствами систем;

• персонал, в отличие от материальных и денежных факторов, – активный фактор, принимающий и реализующий все решения;

• работник проявляет уникальность и субъективизм практически во всех своих проявлениях (влияние онтогенеза, личности, группы на поведение – несомненно и существенно);

• обладает значительным, но плохо определяемым и плохо прогнозируемым индивидуальным и групповым потенциалом, как позитивной направленности, так и негативной;

• способен к развитию и саморазвитию при соответствующих условиях и в то же время способен к саморазрушению;

• системы «работник, группа, коллектив» имеют сложную и динамичную структуру;

• персонал, в определенной степени, самоуправляем, поскольку управленцы всех уровней входят в состав персонала;

• характеризуется неразрывностью рационального и эмоционального, что усложняет прогнозы поведения и реакции на воздействие;

• персонал способен не только к системообразованию (формированию новых групп, команд разной направленности), но и к системоразрушению;

• непредсказуем, поведение не поддается прогнозированию с высокой степенью вероятности;

• адаптивен, в том числе и к факторам, стимулирующим его трудовое поведение, и это требует постоянного исследования мотивов поведения и обновления стимулов;

• невсецелонадежный;

• подвержен влиянию скрытых от других людей факторов;

• характеризуется такими сложными психологическими понятиями, как направленность, принципы, идеалы, желания, потребности, интересы, стереотипы, предубеждения, убеждения, подверженность влиянию среды;

• в совокупности персонал – мощная группа интересов, способная в полном составе или отдельными подгруппами осуществить подмену целей организации на собственные (например, могут не совпадать интересы топ-менеджмента и

собственников, администрации и других наемных работников);

• персонал способен выступать одновременно в нескольких ролях: и как акционеры (владельцы акций), и как потребители (клиенты), и как носители информации, в том числе о внешней среде, и как агенты своей организации. Имеет место многообразие исполняемых ролей, их или противоречивость, или синергия, или диффузия (взаимопроникновение и взаимовлияние ролей), или специфичность (разделенность, «несмешиваемость»).

Управление поведением столь сложным явлением требует как специальной подготовки, так и постоянного труда по более глубокому познанию. Эта работа требует приобретения разнообразных навыков и использования для познания и регулирования поведения наиболее адекватных моделей. В связи с постоянным развитием объекта управления (который всегда является и субъектом, активным лицом во взаимодействии с руководителем) необходим постоянный процесс накопления и осмысления, научного познания сути и происходящих изменений, коррекция и замена моделей, объясняющих поведение и его причины.

Методы управления – способы воздействия управляющего субъекта на управляемый объект, руководителя на возглавляемый им коллектив.

Следует различать методы управления и методы процесса управления. *Методы управления* характеризуют законченный акт воздействия на объект управления, тогда как с помощью *методов процесса управления* выполняются лишь отдельные работы [9].

Методы управления классифицируются по различным признакам. Так, нередко выделяют *методы прямого* и *косвенного воздействия.* При использовании первых (приказ, стимул) предполагается непосредственный результат воздействия, вторые направлены на создание условий для достижения высоких результатов (качество трудовой жизни).

Можно выделить *методы формального* и *неформального воздействия.* Соотношение их в практике управления отражает характерные черты стиля управления. Методы неформального воздействия включают воспитательную работу руководителя, психологическую атмосферу его взаимодействия с подчиненными, поведение в коллективе и т. д.

Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе объективных закономерностей, присущих производству как объекту управления, на основе специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда. По этому признаку выделяют методы:

• организационные (в том числе административно-правовые);

• экономические;
• социально-психологические.

Методы управления используются в комплексе, так как неразрывны и органичны отношения, на которых они базируются. Успешное использование методов управления в значительной степени зависит от глубины познания объективных законов развития производства и управления (онтогенетических и филогенетических закономерностей развития и функционирования управляемой системы). В методах управления находит свое выражение практическое использование этих законов.

Методы управления *организационные* базируются на организационных отношениях между людьми. Всю совокупность организационных методов управления можно классифицировать по трем группам: методы организационно-стабилизирующего, распорядительного и дисциплинарного воздействия. Методы *организационно-стабилизирующего* воздействия предназначены для создания организационной основы совместной работы. Это – распределение функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установление порядка деловых взаимоотношений. Они включают: регламентирование – четкое закрепление функций и работ; нормирование – установление нормативов выполнения работ, допустимых границ деятельности; инструктирование – ознакомление с обстоятельствами выполнения работы, ее разъяснение. Методы *распорядительного* воздействия предназначены для реагирования на неучтенные моменты деятельности организации, корректировки сложившейся системы организации под новые задачи и условия работы. Методы данной группы реализуются в форме директивы, приказа, указания, распоряжения, резолюции, предписания и т. д. Методы *дисциплинарного* воздействия предназначены для поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного выполнения установленных задач и обязанностей, ликвидации возникающих отклонений в системе организации.

Административные, или *административно-правовые* методы управления имеют ту особенность, что они связаны с властной природой управления: одна сторона (вышестоящий орган, должностное лицо) наделяется властными полномочиями и вследствие этого может приказывать другой стороне – управляемому. В этом случае наблюдается, как правило, прямая подчиненность. Каждое нижестоящее звено организационно подчинено вышестоящему органу и обязано выполнять все его решения, независимо от собственного мнения. Административные решения имеют правовую основу, должны

опираться на закон, могут иметь правовые последствия.

Экономические методы управления предназначены для воздействия на экономические отношения. Здесь выделяются такие методы: хозяйственный расчет, капитальные вложения, система амортизационных отчислений; плата за фонды; использование фондов развития производства; системы материального стимулирования, распределения прибыли и др. К экономическим методам управления относятся также ценообразование, кредитование, система дотаций, осуществление материальных санкций. Каждый из этих методов специфичен. Часть из них возможно использовать только в широких масштабах управления – народное хозяйство, отрасль и т. д., другие же используются независимо от уровня управления.

Социально-психологические методы управления предназначены для воздействия на социально-психологические отношения между людьми. Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления. Речь идет о направлениях деятельности, методах, приемах, инструментах влияния на поведение людей в организациях, определяющих сферу компетенции современного менеджера и специалиста по персоналу. Социально-психологические методы включают: 1) социальное планирование и социальную поддержку, 2) развитие потенциала коллектива, групп и работников,

3) формирование и поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы в организации, 4) формирование команд, 5) соучастие работников в принятии решений, 6) формирование привлекательной миссии и видения будущего коллектива, группы, организации, 7) повышение качества трудовой жизни, 8) индивидуальный подход к работникам, 9) создание высокого уровня качества трудовой жизни и т. п.

1.4. Государственная система управления трудовыми ресурсами

Выделяют такие методы реализации государственной политики в области занятости:

1. Международное сотрудничество в области разделения труда: создание зон свободного перемещения рабочей силы, миграция по двусторонним соглашениям, миграция с целью обучения, перемещение рабочих мест в трудоизбыточные районы и т. д.

2. Активная политика в вопросах распределения труда: бюджетное финансирование ряда программ и мероприятий в сфере занятости, стремление к обеспечению полной занятости, смягчение последствий сокращения рабочих мест и оказание помощи безработным по сохранению доходов, профессиональный консалтинг, переобучение, создание институтов помощи в трудоустройстве – агентств, бирж труда, информирование населения о вакансиях и тенденциях на рынках труда.

3. Политика доходов: экономическая политика в области роста заработной платы, цен, увязки минимальной зарплаты и пенсий с прожиточным минимумом, индексация зарплаты и пенсий, тарифные системы, налогообложение фонда оплаты труда предприятия и доходов физических лиц, программы социальной защиты.

«Государственная система управления трудовыми ресурсами Российской Федерации включает совокупность органов государственной законодательной, исполнительной и судебной власти и управления, централизованно регулирующих основные социально-экономические отношения в стране, а также методы управления и механизм их использования» [10].

Законодательная власть принимает законы, в том числе в области трудовых отношений, используя для обеспечения их комплексности и грамотности процедуры рассмотрения в комитетах (в Совете Федерации, в частности, есть комитет по социальной политике, а в Государственной Думе – комитет по труду и социальной политике), исполнительная власть имеет право законодательной инициативы, а также обеспечивает реализацию законов. В частности, Федеральная служба по труду и занятости Министерства здравоохранения и социального развития РФ занимается выработкой политики в социально-трудовой сфере, включая политику в области оплаты труда, участвует от имени государства в заключении тарифных

соглашений, регулирует рынок труда, занятость населения, разрабатывает нормативно-методическую базу трудовых отношений. На региональном уровне в составе исполнительной власти имеются департаменты труда и занятости и районные центры занятости населения. Согласно Трудовому кодексу РФ, государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, всеми работодателями на территории РФ осуществляется федеральной инспекцией труда, а за соблюдением правил по безопасному ведению работ в отдельных отраслях и на некоторых объектах промышленности еще и соответствующие федеральные органы исполнительной власти (ст. 353 ТК РФ). Первоочередными задачами федеральной инспекции труда являются:

• обеспечение соблюдения и защиты трудовых прав и свобод граждан, включая право на безопасные условия труда;

• обеспечение соблюдения работодателями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;

• обеспечение работодателей и работников информацией о наиболее эффективных средствах и методах соблюдения положений трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;

• доведение до сведения соответствующих органов государственной власти фактов нарушений, действий (бездействия) или злоупотреблений, которые не подпадают под действие трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права (ст. 355 ТК РФ).

Государственный надзор за точным и единообразным исполнением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, осуществляют Генеральный прокурор РФ и подчиненные ему прокуроры в соответствии с федеральным законом.

1.5. Философия и принципы управления персоналом

Философия управления персоналом как науки и практики представляет собой совокупность основополагающих принципов (согласно Словарю русского языка С. И. Ожегова). В отличие от принципов, количество которых может быть достаточно велико, при определении философии обнаруживается тенденция выразить ее в одной фразе. В этом она сходна с известным явлением, называемым «миссия компании». Кстати, миссии некоторых организаций включают философский тезис, определяющий основу управления персоналом.

Вот как определяет философию организаций массового производства (по сути, бюрократических организаций начала и середины XX в.) Д. Ф. Томасон [11]:

«Основой философии организаций массового производства было положение, согласно которому специалисты по персоналу должны подчеркивать ценность правил и развивать методы, базирующиеся на их совокупности, необходимые для достижения стабильности в производственных отношениях и деятельности». Очевидно, что строгая регламентация деятельности, работа «по правилам» составляла краеугольный камень идеологии предприятий подобного типа, идеологии тейлоризма.

Принципы, закладываемые в основу управления персоналом, должны отражать подход, позицию, точку зрения на персонал, образно говоря, демонстрировать, кем являются для хозяина организации, для работодателя люди, которые работают в его организации, «за кого он их держит». Переходя к сущности понятия «принципы» в управлении персоналом, отметим, что общие уместные в данном случае значения его *(лат.* начало, основа) – 1) основное исходное положение какого-либо учения, теории, науки, мировоззрения, политической организации и т. д., 2) внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности.

Принципиальной основой управления персоналом могут и должны служить принципы отношения к человеку и наемному работнику, которым обязано следовать все цивилизованное сообщество и которые изложены во Всеобщей декларации прав человека (принята Генеральной Ассамблеей ООН 10.12.48) и Международных пактах о правах человека (одобрены Генеральной Ассамблеей ООН 16.12.66). Эти принципы положены в основу Конституций стран – членов ООН, в частности, российской

Конституции.

Принципы управления персоналом на современном этапе развития цивилизации и общества целесообразно определить следующим образом:

1) научность, использование достижений научных дисциплин, имеющих в качестве объекта исследования человека, социальные общности, организации, труд;

2) системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на поведение объектов;

3) принцип управления, основывающийся на концепциях гуманизма современного человеческого сообщества, на индивидуальном подходе, восприятии персонала как главного достояния организации, а *каждого работника* – как уникальной личности, обладающей большим и многообразным потенциалом, в том числе творческим;

4) профессионализм, предполагающий у работников служб управления персоналом наличие адекватного образования, опыта и контекстуальных навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретного предприятия;

5) опора при управлении персоналом на закон.

В Европе действуют соответствующие демократические основные нормы в виде «Хартии основных социальных прав трудящихся» («Социальная хартия ЕС»). Содержание «Социальной хартии ЕС» – это нормативные утверждения, общие нормативные аксиомы, которые могли бы войти в свод основ трудового социального законодательства.

Социальная хартия ЕС:

1. Все ответственные лица на предприятии должны обеспечить уважение **человеческого достоинства**, соблюдать правила социально справедливого обращения и нормы достойных человека условий труда на рабочем месте.

2. Свобода развития личности наемного работника должна защищаться в рамках производственных задач путем улучшения условий задач, тайные и унижающие достоинство проверки запрещены. Следует уважать частную жизнь при разработке условий труда.

3. Запрещена дискриминация и оказание предпочтений по причине социального происхождения, религиозных убеждений, национальной принадлежности, пола, возраста, участия в политической или профсоюзной деятельности или же прекращения ее, а также по причине использования работниками своих прав.

4. Наемный работник должен быть проинформирован о сфере своих задач и объеме ответственности, а также о положении

своего РМ в рабочем процессе и в организации производства. Это касается и всех изменений. При изменениях необходимо всех, кого они коснутся, выслушать.

5. В рамках производственных возможностей работник имеет право на РМ, соответствующее его интеллектуальным знаниям и психофизическим возможностям. В случае ликвидации РМ в связи с рационализацией или кардинальным переустройством наемный работник в рамках возможностей предприятия имеет право на продолжение своей трудовой деятельности в соответствии с квалификацией и возможностями, которыми он располагает.

6. Наемный работник имеет право на переобучение и повышение квалификации в рамках возможностей предприятия в случае ликвидации его РМ или же его просьбы о перемещении по причинам, связанным с состоянием здоровья.

7. Сферу обязанностей и ответственности работника следует формировать так, чтобы была возможность передачи обязанностей другому лицу, а также автономия работника в интересах возрастания удовлетворенности трудом.

8. Те, кто дает указания, обязаны обращать внимание на то, чтобы сфера ответственности ограничивалась только тем, что нужно для достижения производственной цели, помня о принципах права и справедливости.

9. Следует развивать внутрипроизводственный обмен информацией для увеличения гласности, улучшения выполнения задач и повышения готовности к принятию на себя ответственности в интересах наемных работников, предприятия и фирмы. Эта информация должна включать вопросы экономического положения и развития предприятия, их влияния на структуру рабочих мест и занятости и другие социальные последствия.

10. Наемный работник (НР) имеет право на инструктаж и адаптацию к новому рабочему месту (РМ), в том числе при различных изменениях.

11. НР следует информировать обо всех условиях и изменениях в сфере его задач, о риске для здоровья, опасностях несчастных случаев и социальных учреждениях и возможностях их использования.

12. НР вправе самостоятельно или совместно с другими вносить предложения по совершенствованию своего РМ и улучшению условий труда, на что следует в положенный срок реагировать.

13. НР вправе вносить рацпредложения. Их надо изучать и сообщать работнику о результатах, в случае использования – вознаграждать.

14. Каждый НР имеет право обращаться к соответствующим инстанциям предприятия или фирмы с личными просьбами и жалобами, которые следует рассматривать и отвечать на них в положенные сроки.

15. НР имеет право на обсуждение своего профессионально-служебного положения и возможностей для повышения на предприятии своей квалификации. О программах соответствующего направления ему должно быть известно.

16. НР имеет право на получение разъяснений по поводу расчета и составных частей своего вознаграждения и других выплат, определяемых трудовым договором.

17. НР вправе направлять свои пожелания о перемещении и переводе на новую должность непосредственно в те инстанции фирмы, которые отвечают за решение вопросов персонала, и тем самым воспользоваться возможностями внутрифирменного рынка труда. В интересах равенства работников следует объявлять конкурс на замещение вакансии.

18. НР имеет право на получение и использование всей информации о рабочем месте, что способствует квалифицированному выполнению работы, росту квалификации, поддержанию производительности на должном уровне и снижению социальной напряженности.

19. НР имеет право ознакомиться с данными о себе в своем личном деле, внести предложения, которые по его требованию фиксируются в личном деле, а при переходе в новую трудовую сферу затребовать характеристику, которая по его желанию подшивается в его личное дело.

20. НР имеет право на защиту своей частной жизни. Информацию личного характера следует хранить в тайне, а данные о его личности, полученные при приеме, могут быть доступны только тем, кто за это отвечает. Запрещается передача данных о личности из информационных систем предприятия для других целей без соответствующего юридического обоснования. НР по желанию может ознакомиться с информацией о себе.

Глава 2
Трудовой потенциал работника и организации и компетенции в области управления персоналом

2.1. Общее представление о трудовом потенциале

2.2. Анализ кадрового потенциала организации

2.3. Понятие компетентности и компетенции. Типичные аспекты компетентности менеджера

2.4. Концепция «Развивающее управление персоналом». Систематизация компетенций менеджера в области управления персоналом

2.5. Компетенции специалиста по персоналу: тактический уровень

2.1. Общее представление о трудовом потенциале

В социологии труда рассматривается *категория трудового потенциала человека,* определяющая возможности и эффективность его участия в экономической деятельности. *Потенциал* – заложенные потенции, расположенность к эффективному выполнению тех или иных функций при наличии благоприятных условий, когда способности и задатки могут развиться до уровня умений, навыков.

Предпринимаются попытки установить объемную величину трудового потенциала через совокупный фонд рабочего времени – величину времени работы для выполнения производственного задания данным коллективом работников, выраженный в человеко-часах [12].

$$\mathbf{Ф_п = Ф_к - Т_{нп},}$$

где $Ф_п$ – совокупный потенциальный фонд рабочего времени организации, ч;

$Ф_к$ – величина календарного фонда времени, ч;

$Т_{нп}$ – нерезервообразующие неявки и перерывы (регламентированные затраты – выходные и праздничные дни, основные и дополнительные отпуска и т. п.).

Более адекватной сути явления представляется точка зрения, что потенциал включает несколько профессиональных и личностных характеристик работника, состав которых определяется требованиями трудового процесса. Параметрическое определение потенциала можно считать укрупненным профессиональным и личностным профилем работника. В этом смысле определение потенциала работника следует рассматривать в ряду других профессиографических методов построения нормативных (стандартных, желательных) портретов или профилей успешных работников, используемых в качестве эталонов для сравнения с качествами претендентов на рабочие места, для определения видов обучения, для оценки действующих работников.

Трудовой потенциал человека – это совокупность (система) физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда [13].

Приведем такое определение трудового потенциала: это мера

наличных ресурсов и возможностей, непрерывно формируемых в процессе всей жизни личности, реализуемых в трудовом поведении и определяющих его реальную плодотворность [14]. Выделяются такие компоненты трудового потенциала, как психофизиологические, ценностно-ориентационные, нормативно-ролевые, адаптационные, статусные [15].

Наше мнение таково: элементы трудового потенциала – это:

• профессиональные знания, умения и навыки, обусловливающие профессиональную компетентность (*профессионально-квалификационный потенциал*);

• работоспособность, физическое и душевное здоровье *(психофизиологический потенциал);*

интеллектуальные, познавательные способности *(творческий, креативный, когнитивный потенциал*);

• способность к сотрудничеству, к работе в условиях коллективной организации труда и к взаимодействию с другими членами группы *(коммуникативный потенциал*);

ценностно-мотивационная сфера, направленность, идеалы, мотивы, мировоззрение, степень моральной чистоты целей и выбираемых способов их достижения (идейно-мировоззренческий, *нравственно-мотивационный потенциал);*

лидерский потенциал – способность увлечь за собой других, влиять на других;

• *потенциал к развитию* – он имеет место быть по отношению ко всем элементам потенциала, приводит к изменению «количества» и весомости отдельных или сразу нескольких элементов потенциала и служит основой развития работника и повышения его ценности для организации. Мы не рассматриваем данный элемент потенциала отдельно; на наш взгляд, потенциал к развитию проявляется в динамике развития всех остальных элементов трудового потенциала. Рассматривая эти элементы и возможности их развития, мы тем самым говорим и о потенциале к развитию;

• **административный потенциал**, позволяющий активно взаимодействовать не только внутри группы и организации (коммуникативный потенциал), но и с внешней средой. Это деловые и личностные связи и контакты, расширяющие информационное поле и возможности задействования ресурсов для достижения целей. Иногда работников принимают в организацию из-за одних их связей с «нужными» организации людьми. Так, в частности, собирая информацию о деловом партнере, руководитель организации может найти в своем коллективе тех, кто располагает какой-то информацией об этом партнере; возможно, что найдутся люди, имеющие в

интересующей вас организации друзей, знакомых, родственников;

• уверенность в своих силах, или *ассертивность.* (Ассертивность следует отличать от агрессивности и пассивности. Агрессивное поведение так же, как и ассертивность, можно охарактеризовать как стремление постоять за себя, но это стремление осуществляется за счет других людей. Агрессивный человек прокладывает свой путь, не считаясь ни с чем и ни с кем.

Напротив, ассертивность хотя и связана с глубоким осознанием собственных потребностей и прав, не означает пренебрежительного отношения к чужим потребностям и правам. Кроме того, уверенность в себе включает и другие характеристики: честность, тактичность, гибкость, коммуникабельность, умение слушать. Иными словами, ассертивность связана с разнообразными формами активного межличностного взаимодействия.

В то же время быть пассивным означает: избегать конфликта любой ценой; скрывать свои чувства и предпочтения; соглашаться с другими, боясь огорчить их; умалчивать о своих желаниях; приносить ненужные извинения; говорить «да», когда лучше сказать «нет», а затем выражать недовольство тем, что вам навязали чужое мнение. Пассивного человека нельзя считать добродушным и покладистым. У него накапливается негативный потенциал, который может привести к скрытому деструктивному поведению, направленному против «угнетателя»);

• **гибкость** – это готовность (не в ущерб основным принципам) проявлять понимание ситуации и адаптироваться к ее изменениям. Различают такие виды гибкости: по времени, географическая (по месту приложения сил), профессиональная, или функциональная, по оплате труда, социально-ролевая.

Состав элементов трудового потенциала работника, который, на наш взгляд, совпадает с составом элементов потенциала рабочей группы, покажем на рис. 2.1.

Рис. 2.1. Состав элементов трудового потенциала работника (и рабочей группы)

Полноценное использование трудового потенциала способствует развитию работников и организации, неполное использование потенциала работников следует считать упущенной организацией выгодой.

Трудовой потенциал – это сложное, живое и системное явление, имеющее место также в сложной и большой системе – в человеке. С системами его роднит наличие целостности, проявление новых свойств, возникающих в процессе взаимодействия элементов, т. е. как у любой системы, у трудового потенциала имеются в наличии соответствующие системные свойства: целостность, неаддитивность, структурность, взаимозависимость со средой, автономность, адаптивность, иерархичность, уникальность, множественность описаний, эмерджентность, динамичность и другие.

Элементы трудового потенциала связаны друг с другом. Так, развивая, к примеру, коммуникативный потенциал, вы существенно влияете и на свой лидерский потенциал, на ассертивность, на нравственно-мотивационный потенциал, административный потенциал, а если вы руководитель, то и на профессионально – квалификационный потенциал.

2.2. Анализ кадрового потенциала организации

Цель анализа: определить текущую и / или перспективную, т. е. стратегическую обеспеченность организации рабочей силой (человеческими ресурсами, персоналом).

Понятие потенциала работника и группы и их компоненты мы рассмотрели выше. **Кадровый потенциал организации** должен анализироваться с целью установления степени обеспеченности кадрами текущих и перспективных задач организации, оценки адекватности персонала стоящим перед фирмой задачам и возможностями обеспечения перспектив развития. Исходя из этого, критерии оценки кадрового потенциала и показатели, по которым осуществляется анализ, различны: с точки зрения текущих задач персонал может быть адекватным, с точки зрения перспективы – не соответствовать новому видению организации. Так, Ли Якокка за три года вынужден был уволить 33 из 35 высших менеджеров компании *Chrysler,* поскольку, по его мнению и мнению профессиональных экспертов – психологов, они не соответствовали новому образу фирмы, новым условиям организации труда и управления. При этом в расчет брались и опыт предыдущей работы человека, и его потенциал в части приобретения новых навыков организации работы и руководства [16].

Кадровый потенциал организации должен рассматриваться как общий уровень кадрового обеспечения возможностей существования и развития организации. Если по каждому направлению деятельности организации есть ключевой специалист, а групповой потенциал его команды позволяет надеяться на благополучное решение предстоящих проблем, это означает, что кадровый потенциал достаточен. Недостаток уровня существенных для успеха качеств у персонала хотя бы на одном направлении ставит под сомнение возможность достижения успеха всей организации. Потенциал каждого работника и группы уникален, поэтому анализ должен носить индивидуальный характер, с учетом специфики стоящих перед исполнителями задач и вытекающих из этого требований. В потенциал организации включаются в качестве компонентов потенциалы ключевых специалистов, руководителей, групп и коммуникативный потенциал, связанный с межгрупповым взаимодействием. Наличие возможно более объективных критериев для оценки адекватности персонала задачам

организации – непременное условие анализа кадрового потенциала, в противном случае он теряет целесообразность, переходит на рельсы «учета ради учета».

По существу, анализ кадрового потенциала – постоянная задача службы управления персоналом. Этот процесс неизбежен на стадии разработки стратегии, бизнес-плана, в случае принятия решений, связанных с изменениями в бизнесе, структуры организации.

К примеру, инновационная стратегия организации требует особого внимания к творческому потенциалу работников (собственно, творческий потенциал требуется при реализации любой стратегии, поскольку способность к постоянному развитию, улучшению на каждом рабочем месте рассматривается сейчас как основное конкурентное преимущество организации). Отсюда возникает задача выявления творческого потенциала каждого работника, формирования проектных команд, перехода к принципам обучающейся организации или к развивающему управлению персоналом.

В свою очередь, работа в команде требует компетентного ролевого распределения и полноты представленности ролей, развитых коммуникативных навыков у работников, ориентации на сотрудничество, и работа на этом уровне также должна быть включена в программу реализации стратегии. Может потребоваться и обучение персонала, повышение его квалификации, пер еквалификация.

В подобных случаях определяются требования к работникам, способным обеспечить реализацию стратегии (осуществляется прогностический анализ содержания труда, прогностическая профессиография по всем или хотя бы по ключевым рабочим местам), и эти требования сравниваются с качествами работников, занимающих сейчас эти рабочие места. Разрабатывается подпрограмма обеспечения стратегии развития организации рабочей силой всех уровней и необходимых качеств.

Конечно, поиск рабочей силы для реализации стратегии не следует ограничивать рамками «работник на данном рабочем месте: соответствие перспективным требованиям по данному рабочему месту», поскольку даже внутренний рынок труда может предложить рабочую силу, более готовую к исполнению перспективных требований, но занимающую иные рабочие места, или сильно мотивированную к развитию. В случае невозможности удовлетворить потребности развития за счет собственного рынка труда необходим анализ потенциала внешнего рынка труда. При этом может оказаться, что на нем нет и не предвидится появление рабочей силы с нужными качествами, и такое положение дел

может привести к пересмотру стратегии развития в сторону ее большей реалистичности в части трудового потенциала.

Наиболее полную картину состояния персонала дают периодические аттестации, методология проведения которых направлена на определение потенциала каждого работника, а общие результаты позволяют сделать любые разрезы для получения обоснованных выводов о состоянии и перспективах кадрового обеспечения деятельности фирмы. Напомним, что в процессе аттестации определяются такие качества работника, как профессионально-квалификационный уровень, деловые качества, сложность выполняемой работы и конкретно достигнутые результаты. Каждый показатель представляет собой многофакторную оценку качества и рассчитывается на основе объективных и полученных экспертным методом параметров [17]. Об организации аттестации персонала предприятия мы расскажем в соответствующем разделе.

В контексте анализа трудового (кадрового) потенциала нас должен интересовать ответ на вопрос: способен ли имеющийся персонал организации обеспечить потребности ее развития, определяемые текущими и стратегическими планами?

Естественно, сначала определяются стратегия развития, стратегические потребности в персонале, затем потребности сравниваются с текущими качествами персонала. Поэтому нужно сравнение характеристик, качеств работников (профессионально-квалификационных, личностных), имеющихся у работников и требующихся для достижения перспективных целей. По параметрированным и персонифицированным расхождениям выносятся решения: о степени расхождения и возможностях и путях уменьшения расхождений, об источниках удовлетворения потребности (может оказаться, что частично персонал есть, что есть работники, которых можно переместить, разработав и реализовав программы перемещений, карьерного развития, кадрового резерва, обучения, переквалификации, формирования кадрового резерва). Возможно, необходимые работники присутствуют на рынке труда (местном, федеральном, мировом), и их следует привлечь, отобрать, нанять. Может оказаться, что реализация этих вариантов окажется слишком затратным делом либо источники получения рабочей силы с нужными компетенциями неизвестны, тогда придется корректировать стратегию развития компании. Как уже говорилось, разные виды стратегии развития компании требуют разной кадровой стратегии. Стратегией развития организации могут быть такие варианты: реорганизация, реструктуризация, развитие на домашнем рынке, экспансия в другие страны, рост или

стабилизация, диверсификация, концентрация, ценовая конкуренция, слияние, поглощение и т. п. Состав параметров работников можно рассматривать в осях элементов трудового потенциала.

Смысл и цели анализа трудового потенциала организации поясняются на рис. 2.2.

Стратегические и текущие планы предприятия: финансовый, инвестиционный, организационный, производственный, бизнес-план; план коммерческой деятельности
Информация о человеческих ресурсах предприятия
Предварительный количественный и качественный расчет будущей потребности в человеческих ресурсах
Прогнозирование количественного и качественного наличия человеческих ресурсов
Определение потребности путем сравнения будущей потребности и наличия по прогнозу
Планирование мероприятий по достижению или поддержанию количественного и качественного соответствия между будущей потребностью в человеческих ресурсах и их наличием по прогнозу
Мероприятия по привлечению человеческих ресурсов
Мероприятия по перераспределению, адаптации и развитию человеческих ресурсов
Мероприятия по высвобождению человеческих ресурсов
Организационно-технические, структурные и технологические мероприятия
Мероприятия маркетинговой, финансовой и инвестиционной политики

Рис. 2.2. Планирование потребности в человеческих ресурсах [18] (смысл анализа персонала организации)

2.3. Понятие компетентности и компетенции. Типичные аспекты компетентности менеджера

На сущность, понятие и структуру явлений «компетенция» и «компетентность» так же, как и на понятие «команда», есть несколько точек зрения. Приведем вполне приемлемое, на наш взгляд, определение компетенций:

«**Компетенции** – это способности работника (профессионально-квалификационные, нравственно-мотивационные, физические и психические качества, творческий потенциал, коммуникативный потенциал, лидерский потенциал, гибкость, ассертивность, способность к развитию) выполнять работу в соответствии с требованиями должности, а требования должности – задачи и стандарты их выполнения, принятые в данной организации или отрасли. Рабочая среда формирует требования должности: требования к знаниям и опыту, стандарты исполнения, критерии успешности, образцы поведения, навыки выполнения операций, а работник обладает компетенциями: знаниями о…, умениями делать конкретные вещи, физическими данными, позволяющими… психологическими особенностями, позволяющими.» [19] В данном определении нами расширено понятие, приведенное в указанном источнике.

Полагаем, что достаточно точным будет такое понятие компетентности: **компетентность** – это совокупность (система) компетенций, аналог высокой квалификации, т. е. способность применить компетенции таким образом, чтобы выполнить работу на высоком уровне, достичь высших результатов.

Американские специалисты по труду, как правило, сторонники «личностного» подхода, традиционно ограничивают объем понятия компетенции либо качествами личности, либо знаниями, умениями, способностями, и используют аббревиатуру KSAO:

• Знания (knowledge).

• Умения (skills).

• Способности (abilities).

• Иные характеристики (others) (используются для обозначения физического состояния, поведения и т. п.) [20].

В 1996 г. журнал «Competency» сообщил, что в результате исследований ста двадцати шести организаций было выявлено десять самых широко распространенных направлений поведения:

• Коммуникации.

• Ориентация на достижение / результат.
• Концентрация на потребителе.
• Работа в команде.
• Лидерство.
• Планирование и организация.
• Коммерческая / деловая осведомленность.
• Гибкость / адаптивность.
• Развитие других (и себя).
• Решение проблем.

Кроме того, типичными были: аналитические способности (постановка диагноза неблагополучия в организации), достижение результатов, настойчивость, эрудиция, навыки планирования и организации и стратегические способности [21].

Приведем из другого источника наиболее часто упоминаемые сейчас навыки эффективных менеджеров [22]:

1. Вербальная коммуникация (включая умение устно и письменно выражать свои мысли и слушать других).
2. Умение управлять временем и стрессом.
3. Способность принимать решения.
4. Выявление, определение и разрешение проблем.
5. Стимулирование и влияние на других лиц.
6. Делегирование полномочий.
7. Постановка целей и формулировка видения будущего организации.
8. Самоанализ.
9. Создание команды.
10. Управление конфликтами.

Создание команды, работа в команде признается важнейшей системой компетенций современного менеджера. Простой анализ этого перечня говорит о преобладании в составе профессионализма менеджера навыков управления персоналом, а в составе методов управления персоналом – психологических методов. Очевидно также, что успешный менеджер связывает развитие организации с развитием персонала.

В этой связи уместно упомянуть о качествах и навыках менеджеров, объединяемых понятием *эмоциональный интеллект* (emotional intelligence).

Американский ученый Д. Гоулмен использует концепцию эмоциональных способностей, или эмоционального интеллекта, для определения группы навыков, близких по смыслу таким понятиям, как «коммуникативная компетентность» и «социальная компетентность». Эмоциональный интеллект (выражаемый через *EQ* – коэффициент эмоционального развития), согласно Гоулмену, представлен способностями к:

• самоосознанию;
• саморегуляции или самоконтролю;
• стимулированию других;
• сопереживанию чужим эмоциональным и поведенческим проявлениям (эмпатии);
• продуктивному общению, или приобретению и эффективному использованию коммуникативных навыков. (Коммуникабельность есть элемент трудового и человеческого потенциала, представляющий собой способность работать в группе: общаться (грамотно и эффективно использовать все доступные средства коммуникации), слушать, слышать, наблюдать, обобщать, систематизировать и т. п., обладать перцептивными, коммуникативными и интерактивными знаниями и навыками.)

В отличие от когнитивного интеллекта, или коэффициента интеллекта *(IQ),* который в течение жизни данного индивида не претерпевает особых изменений, эмоциональные способности могут развиваться и совершенствоваться. На деле, как показали результаты ряда исследований, успех организационной деятельности во многом зависит именно от этих эмоциональных способностей менеджеров [23].

Сорокалетние исследования, проводившиеся в Калифорнийском университете (Беркли), показали, что успех в той или в иной сфере деятельности, включая фундаментальную науку, зависит, прежде всего, от *EQ*, причем степень его влияния на успех вчетверо превышала влияние уровня *IQ*. Всемирные же исследования показали, что при найме новых сотрудников компании в 67 % случаев считали самым желательным их качеством именно наличие высоких *EQ*. При исследовании двух групп сотрудников консалтинговой компании, которые имели высокие и средние *EQ,* оказалось, что 41 % представителей первой группы за два года сумел добиться существенного продвижения по службе, в то время как для второй группы этот же показатель составил всего 10 %. Помимо прочего, сотрудники с высоким *EQ* принесли своей компании в два раза большую прибыль, чем сотрудники с низким *EQ*. Вывод совершенно ясен.

2.4. Концепция «Развивающее управление персоналом». Систематизация компетенций менеджера в области управления персоналом

Рассмотрев современные точки зрения на особенности современного бизнеса в развитых странах и России, на условия его функционирования, на специфику современного работника и подходы к управлению им, на задачи менеджеров и средства их решения, мы считаем правомерным упомянуть о необходимости и своевременности реализовывать *развивающий подход к персоналу,* рассматривать и осуществлять *развивающее управление* людьми в организации в интересах самих людей, образуемых ими групп и организации в целом. В работе мы раскрываем потенциал такого подхода и возможности его реализации.

Развивающее управление персоналом – это форма реализации системного подхода к управлению персоналом, основывающаяся на интеграции системы управления организацией и системы управления персоналом, включающая весь комплекс факторов и методов влияния на развитие и поведение персонала; построение отношений между организацией, представляющими ее менеджерами и работниками, базируется на основе взаимной заинтересованности в развитии друг друга как потребности и факторе выживаемости и организации, и работников, а также на основе стремления к созданию условий, обеспечивающих развитие.

Напомним, что развитие является и свойством, и характеристикой, и потребностью любой живой системы: оно и внутренне присуще ей, и является филогенетическим законом. В рамках развивающего управления персоналом появляется возможность интегрировать средовый, функциональный и индивидуальный подходы к управлению людьми в организации.

Естественно предположить, что в основе этого подхода лежит восприятие людей и групп в организации как сложных и больших систем, обладающих всеми присущими системам свойствами (см. системный подход и свойства систем), поведение которых должно рассматриваться в динамике, как непрерывный процесс развития, имеющий место в сложных ситуациях внешней среды, воспринимаемых и интерпретируемых субъективно (см. ситуативный подход). Персонал организации в рамках подхода «развивающее управление персоналом» – это личности, общности

(формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные, социальные и другие группы), а также весь коллектив организации в целом.

Объект влияния, или управления, двойствен: он имеет все признаки субъекта, активен, инициативен, и зачастую неясно, кто кем управляет на самом деле: менеджер своей группой и подчиненным или наоборот. Мы вынуждены говорить о персонале как об «объект-субъектном» явлении.

Понимание сути, специфики, закономерностей, причин поведения и поступков объект-субъектов управления является основой взаимопонимания, необходимого условия эффективного управления и сотрудничества. В свою очередь, понимание требует знаний, навыков и владения методами из области психологии, социологии, социальной психологии, педагогики, менеджмента, организационного поведения, управления персоналом, причем эти знания и навыки также необходимо постоянно развивать, совершенствовать.

В отличие от популярной концепции развития человеческих ресурсов (получившей яркое воплощение в Японии, а затем и во всех развитых странах), базирующейся на таких условиях трудовой жизни, как пожизненный наем, оплата труда за стаж и возраст и наличие внутрифирменных профсоюзов, концепция развивающего управления персоналом исходит из специфики современных мировых тенденций в развитии мирового хозяйства и связана с пониманием системности субъектов управления, многообразия как факторов внешней среды, так и субъектов управления, и интеграции на основе такого понимания всех известных на настоящий момент факторов средового, функционального, индивидуального характера, влияющих на трудовое поведение персонала.

Факторная операционализация развивающего управления персоналом представляется следующим образом (рис. 2.3).

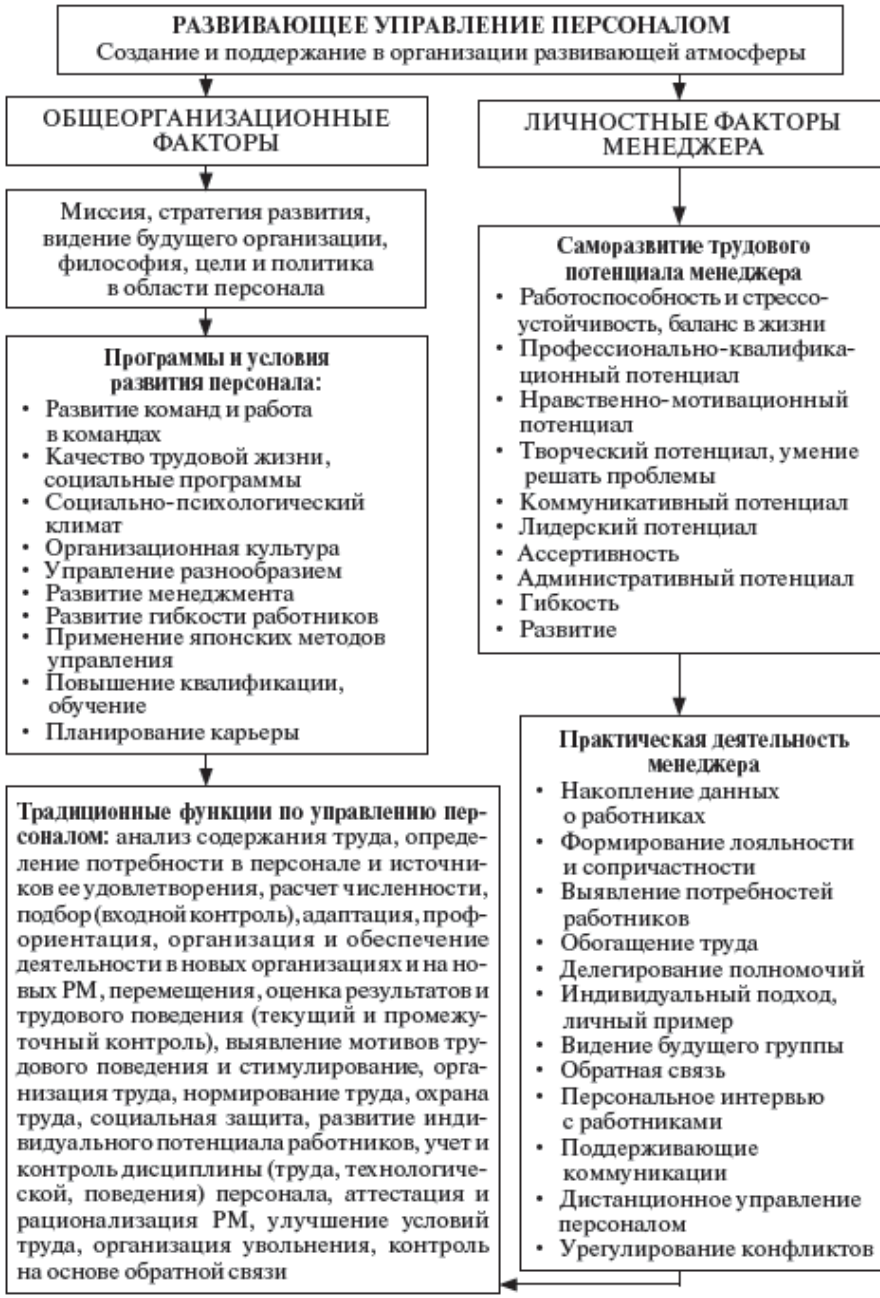
РАЗВИВАЮЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Создание и поддержание в организации развивающей атмосферы
ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ
ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ МЕНЕДЖЕРА
Миссия, стратегия развития, видение будущего организации, философия, цели и политика в области персонала
Саморазвитие трудового потенциала менеджера
• Работоспособность и стрессоустойчивость, баланс в жизни
• Профессионально-квалификационный потенциал
• Нравственно-мотивационный потенциал
• Творческий потенциал, умение решать проблемы
• Коммуникативный потенциал
• Лидерский потенциал
• Ассертивность
• Административный потенциал
• Гибкость
• Развитие
Программы и условия развития персонала:
• Развитие команд и работа в командах
• Качество трудовой жизни, социальные программы
• Социально-психологический климат
• Организационная культура
• Управление разнообразием
• Развитие менеджмента
• Развитие гибкости работников
• Применение японских методов управления
• Повышение квалификации, обучение
• Планирование карьеры
Практическая деятельность менеджера
• Накопление данных о работниках
• Формирование лояльности и сопричастности
• Выявление потребностей работников
• Обогащение труда
• Делегирование полномочий
• Индивидуальный подход, личный пример
• Видение будущего группы
• Обратная связь
• Персональное интервью с работниками
• Поддерживающие коммуникации
• Дистанционное управление персоналом
• Урегулирование конфликтов
Традиционные функции по управлению персоналом: анализ содержания труда, определение потребности в персонале и источников ее удовлетворения, расчет численности, подбор (входной контроль), адаптация, профориентация, организация и обеспечение деятельности в новых организациях и на новых РМ, перемещения, оценка результатов и трудового поведения (текущий и промежуточный контроль), выявление мотивов трудового поведения и стимулирование, организация труда, нормирование труда, охрана труда, социальная защита, развитие индивидуального потенциала работников, учет и контроль дисциплины (труда, технологической, поведения) персонала, аттестация и рационализация РМ, улучшение условий труда, организация увольнения, контроль на основе обратной связи

Рис. 2.3. Схема концепции развивающего управления персоналом

2.5. Компетенции специалиста по персоналу: тактический уровень [24]

А. **Общие профессиональные знания, умения, навыки**.

1. *Мышление.*

• Способность разрабатывать алгоритмы реализации поставленных задач.

• Умение мыслить системно и целостно.

• Умение выбирать направление деятельности исходя из уровня компетентности и задач компании, видеть задачу целиком, систематизировать информацию для достижения поставленной цели; ориентированность на результат.

• Способность систематизировать задачи и подходы.

2. *Управление.*

Умение анализировать ситуацию и выявлять проблемы.

• Умение принимать управленческие решения.

• Умение ставить цели.

• Навыки планирования.

• Умение эффективно распределять ресурсы.

• Навыки организации и координации взаимодействия между людьми.

• Умение формулировать критерии оценки процессов и ресурсов.

• Умение выявлять явные и скрытые мотивы, мотивировать других.

• Умение эффективно поощрять и критиковать других людей.

• Умение делегировать полномочия.

• Способность отстаивать собственное мнение.

• Навыки осуществления контроля и оценки эффективности деятельности других.

• Способность нести ответственность за принятие и реализацию решений.

3. *Коммуникации.*

Умение устанавливать контакт с собеседником.

• Умение слушать, вести беседу.

• Навыки разрешения конфликтов; умение строить конструктивный конфликт.

• Умение отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношений.

• Навыки презентации, навыки публичных выступлений.

• Умение проводить совещания: выбирать тему, формировать регламент, анализировать проблемное поле, информировать других, принимать совместные решения.

• Умение эффективно вести процесс переговоров; умение определять интересы участников переговоров.

• Умение противостоять манипуляциям.

• Умение консультировать по вопросам профессиональной деятельности, трудовых и межличностных отношений.

• Навыки организации конструктивной обратной связи.

4. *Самоорганизация и саморазвитие.*

Умение расставлять приоритеты, ставить личные цели.

• Умение планировать время.

• Умение выбирать наиболее эффективные методы развития исходя из ситуации и задач.

• Умение контролировать свои эмоции.

• Умение конструктивно реагировать на критику в свой адрес.

• Способность учиться на собственном опыте и опыте других.

• Способность транслировать знания и навыки, умение обучать.

• Навыки наставничества, способность вдохновлять других на развитие.

• Умение без предубеждения воспринимать разнообразные идеи, позиции, предложения.

• Стремление повышать уровень профессиональной компетентности в соответствии с развитием технологий кадрового менеджмента и смежных областей теории и практики.

5. *Сотрудничество.*

• Умение создать команду, организовывать и поддерживать конструктивную работу в ней.

• Умение строить конструктивные взаимоотношения.

• Умение вырабатывать совместные правила взаимодействия, следовать им и побуждать к этому окружающих.

• Умение прислушиваться к мнению окружающих.

• Умение работать на общий результат.

• Умение формировать и поддерживать климат сотрудничества.

• Умение корректировать нежелательное поведение членов команды.

6. *Работа с информацией.*

Умение без искажений воспринимать и передавать информацию.

• Умение выделять ключевую информацию.

• Умение анализировать большой объем информации, расставлять приоритеты, обращать внимание на детали.

• Умение структурировать информацию.

• Умение разрабатывать формы внутренней документации компании.

• Умение делать выводы на основе полученной информации.

• Навыки создания системы проверки информации на достоверность и достаточность.

• Умение использовать в работе с информацией средства офисного технического оснащения и автоматизации.

7. *Профессиональная этика.*

• Следование принципам социальной ответственности перед компанией, государством, обществом в целом.

• Применение практики работы с персоналом, исключающей все виды дискриминации.

• Обеспечение равных возможностей для развития, профессионального роста и продвижения по карьерной лестнице всех категорий персонала компании, руководствуясь целями компании.

• Следование принципам уважения человеческого достоинства, честность, открытость, справедливость, порядочность, доброжелательность, терпимость.

• Стремление к достижению стратегических целей компании и ответственность за качество и результаты своей работы.

• Навыки формирования и развития социально-психологического климата в компании, корпоративной культуры.

• Соблюдение норм и правил делового этикета.

• Умение контролировать исполнение правил делового этикета.

Б. Специальные профессиональные знания, умения, навыки.

1. *Организационное развитие.*

• Умеет разрабатывать кадровую и управленческую документацию.

• Владеет навыками бюджетирования затрат на персонал.

• Умеет оптимизировать документооборот и схемы взаимодействия между подразделениями.

• Знает и владеет методами расчетов численности и профессионального состава персонала.

• Знает технологии управления изменениями и разработки сопровождающей их внутренней документации.

• Знает все кадровые процедуры в компании.

• Умеет адаптировать и внедрять новые технологии и инструменты управления персоналом.

• Знает методы описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции и т. д.).

• Владеет навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры.

2. *Законодательство.*

• Знает Трудовой кодекс РФ и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права.

• Владеет навыками разрешения трудовых споров и конфликтов.

• Знает Кодекс РФ об административных правонарушениях, Уголовный кодекс РФ и иные федеральные законы в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.

• Знает Гражданский кодекс РФ в части, относящейся к деятельности кадровой службы.

3. *Кадровое делопроизводство и кадровый учет.*

• Умеет разрабатывать политики, процедуры регулирования трудовых отношений и сопровождающую документацию.

• Умеет реализовать прием, увольнение, перевод на другую работу и перемещение персонала в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

• Владеет навыками составления кадровой отчетности.

• Умеет организовать взаимодействие с профсоюзами, трудовым коллективом и др.

• Умеет проводить анализ текучести кадров, других кадровых показателей.

4. *Внутренние коммуникации.*

• Умеет разрабатывать и внедрять регламенты и стандарты построения системы внутренних коммуникаций в компании.

• Владеет навыками построения каналов и использования разных форматов внутренних коммуникаций в компании.

• Владеет навыками диагностики состояния внутренних коммуникаций в компании.

• Знает и владеет инструментами контроля за соблюдением принципов и стандартов внутренних коммуникаций в компании.

• Знает и владеет методами оценки эффективности каналов внутренних коммуникаций компании.

5. *Подбор и адаптация персонала.*

Умеет разрабатывать и внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала.

• Умеет разрабатывать требования к должностям и критерии подбора персонала.

• Умеет проводить мониторинг внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность подбора персонала.

• Знает методы и инструменты подбора и умеет применять их на практике.

• Знает и умеет формировать каналы привлечения персонала.

• Знает методы отбора кандидатов и умеет применять их на практике.

• Знает методы и владеет навыками оценки эффективности процедур подбора персонала.

• Умеет разрабатывать и внедрять программы адаптации персонала.

6. *Обучение и развитие персонала.*

• Умеет проводить мониторинг рынка образовательных услуг.

• Знает методы выявления потребности в обучении и развитии персонала и умеет применять их на практике.

• Умеет разрабатывать и реализовывать программы обучения и развития персонала в компании.

• Знает методы формирования и подготовки кадрового резерва и умеет применять их на практике.

• Знает и умеет применять на практике методы управления карьерой.

• Знает виды и формы обучения персонала.

• Знает и владеет навыками разработки, стандартизации и контроля качества учебных программ.

• Знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности программ обучения и развития.

7. *Оценка персонала.*

• Умеет разрабатывать и внедрять программы и процедуры оценки персонала.

• Умеет разрабатывать критерии оценки персонала.

• Знает методы и инструменты оценки персонала и умеет применять их на практике.

• Знает методы и владеет навыками анализа результатов оценки.

• Умеет разрабатывать рекомендации по результатам оценки.

• Знает методы и владеет навыками оценки качества проведения и соответствия методов задачам оценки персонала в компании.

• Знает методы и владеет навыками организации постоценочных мероприятий.

8. *Мотивация и стимулирование.*

• Знает принципы формирования системы мотивации персонала.

• Умеет разрабатывать и внедрять систему вознаграждений в компании.

• Умеет разрабатывать и внедрять систему нематериального и морального стимулирования в компании.

• Знает методы диагностики системы мотивации в компании и умеет применять их на практике.

• Знает теории мотивации и виды стимулирования персонала.

• Знает методы и умеет разрабатывать критерии оценки трудовой деятельности.

• Знает методы выявления мотивов сотрудников и умеет применять их на практике.

• Знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы вознаграждений в компании.

• Знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы нематериального и морального стимулирования в компании.

9. *Организация и оплата труда.*

• Знает принципы формирования системы оплаты труда персонала.

• Владеет навыками анализа конкурентоспособности политики оплаты труда в компании.

• Умеет разрабатывать стандарты работы с управленческой документацией (положениями, регламентами, инструкциями).

• Умеет внедрять систему оплаты труда персонала.

• Знает системы и формы оплаты труда.

• Знает методы и инструменты дифференциации персонала и умеет применять их на практике.

• Знает методы нормирования труда и расчетов необходимой численности персонала.

• Владеет навыками организации учета рабочего времени.

• Знает методы и владеет навыками паспортизации рабочих мест.

• Знает основные трудовые показатели в области организации труда персонала.

• Знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы оплаты труда.

Глава 3
Организационные вопросы управления персоналом

3.1. Структура персонала организации и основные подходы к созданию службы управления персоналом

3.2. Состав традиционных функций управления персоналом

3.3. Структура службы управления персоналом крупного предприятия

3.4. Обеспечение реализации функций управления персоналом

3.5. Правовое и документационное обеспечение управления персоналом

3.6. Учет персонала

3.7. Финансовое обеспечение управления персоналом: бюджетирование деятельности службы управления персоналом

3.1. Структура персонала организации и основные подходы к созданию службы управления персоналом

Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо существенному признаку. Таким признаком может быть профессиональная принадлежность *(профессиональная структура),* уровень квалификации *(квалификационная структура*), возраст, пол и образование *(половозрастная структура* и *структура по уровню образования)* и др. [25]

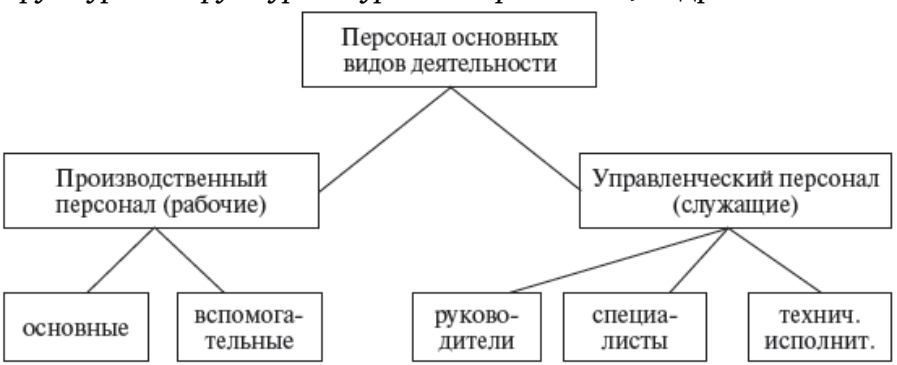

Рис. 3.1. Классификация персонала

До настоящего времени используется разделение персонала по категориям, разработанное в 80-х гг. Госкомтрудом СССР. По этой классификации выделяются две основные группы персонала в соответствии с их участием в процессе производства: производственный персонал и управленческий персонал (рис. 3.1).

Производственный персонал, или **рабочие**, в основном заняты деятельностью с преобладающей долей физического труда. К рабочим относятся лица, занятые непосредственным воздействием на предметы труда, их перемещением и перемещением продукции, уходом и контролем за работой средств труда, выполнением операций по контролю качества продукции и другим видам обслуживания производственного процесса [26].

Производственный персонал, в свою очередь, можно разделить на две составные части: основной персонал (рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия) и вспомогательный персонал (рабочие, преимущественно занятые в

заготовительных и обслуживающих цехах предприятия).

Управленческий персонал, или **служащие**, в основном заняты деятельностью с преобладающей долей интеллектуального труда. К служащим относится совокупность административно-управленческого, инженерно-технического и обслуживающего персонала [27].

Управленческий персонал также делится на две составные части: руководители (лица, юридически обеспеченные правом принятия решений и имеющие подчиненных) и специалисты.

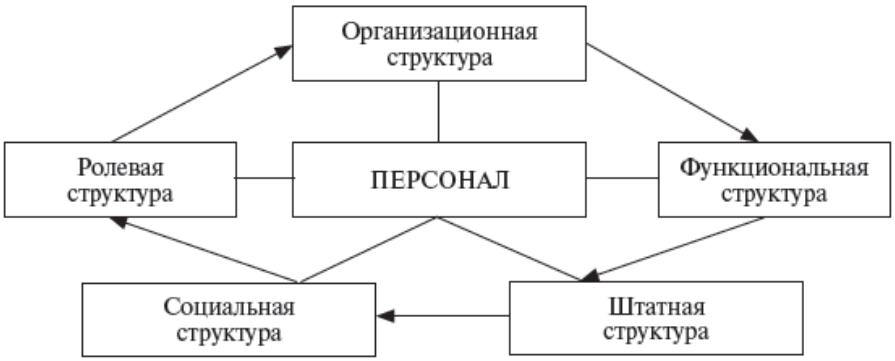

Рис. 3.2. Многообразие структур персонала

В зависимости от уровня в управленческой иерархии можно выделить линейных руководителей, принимающих решения по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Среди специалистов выделяют функциональных специалистов управления, результатом труда которых является управленческая информация (экономисты, маркетологи, специалисты по рекламе и др.); специалистов-инженеров, результатом труда которых является конструкторско-технологическая или проектная информация (инженеры, технологи, конструкторы и др.); служащих, выполняющих административно-хозяйственные, учетные, канцелярские и другие функции, не требующие специальных технических знаний (машинистки, лаборанты, курьеры и др.).

Персонал может группироваться и по другим признакам, интегрируясь в различного рода структуры [28] (рис. 3.2).

Организационная структура – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Функция управления представляет собой часть

процесса управления, выделенную по определенному признаку (планирование, маркетинг, персонал, качество, труд и зарплата, учет и т. д.).

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям. Это особенно важно в условиях командной организации труда. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблем, в поиске альтернативных решений (генераторы идей, эрудиты, критики). Коммуникационные роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе. Выделяют лидеров, связных, координаторов. Поведенческие роли характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, в конфликтных ситуациях (оптимист, пессимист, нигилист, конформист и т. д.).

Социальная структура характеризует трудовой коллектив как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования и семейному положению.

Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Обычно служба управления персоналом (УП) создается, если в организации заняты не менее 100 человек.

При построении службы УП возможна ориентация на функциональный принцип (функциональная специализация сотрудников службы УП в соответствии с направлениями деятельности: специалист по отбору, по обучению, по аттестации, по кадровой документации и т. д.) или на принцип клиентуры (специализация сотрудников службы УП в работе с разными категориями персонала: управленцами, инженерно-техническими работниками, новыми работниками, вспомогательным персоналом, женским персоналом и т. д.).

Сложность структуры службы УП определяется разными факторами, в том числе: размерами организации, наиболее важными (актуальными) для организации направлениями работы с персоналом, структурой самой организации, организационной стратегией, уровнем развития организации (этапом ее жизненного цикла), отраслевой спецификой и пр.

Выделяют два подхода к организации УП:

1. Средовой – организация (обеспечение) благоприятных условий для эффективного управления персоналом.

Объект управления – производственная и организационная

среда.

Основные направления организации производственной среды:

• Оптимизация режима труда и отдыха (количество и качество перерывов, планирование интенсивности нагрузки, темпа и ритма производственного процесса).

• Создание благоприятных физических условий (температура воздуха, освещенность, шум, вибрация, загазованность и запыленность).

• Организация рабочего пространства (производственное пространство, рабочая зона, размещение оборудования и людей).

• Материально-техническое оснащение производственной деятельности (техническое оснащение (оборудование), технология, техника безопасности, качество сырья, транспортировка).

Основные характеристики (параметры) организационной среды:

• Организационная стратегия.

• Стадия развития организации (этап жизненного цикла организации).

• Имидж организации на рынке труда.

• Размер организации.

• Структура организации (структура управления).

• Организационная культура.

• Аттестация рабочих мест.

• Должностные инструкции и спецификации.

Следует учитывать, что на управление персоналом оказывают влияние также факторы глобальной среды (экономическая ситуация в стране, политическая ситуация, трудовое законодательство, национальная культура и т. д.) и факторы деловой среды (состояние соответствующих рынков труда, отраслевая специфика, партнеры и конкуренты, положение на рынке товаров и услуг, юридическая база).

2. Функциональный – организация работы с персоналом по основным функциональным направлениям (см. основные направления деятельности службы УП).

Объект управления – персонал на разных стадиях его жизненного цикла в организации.

Основные функции управления персоналом на разных стадиях его жизненного цикла:

• Стадия поиска и привлечения – политика организации на рынке труда, описание рабочего места, привлечение потенциальных работников через рекламу вакансий, подбор и отбор.

• Стадия внедрения (включения) в организацию – наем, рабочий инструктаж, введение в должность, адаптация.

• Стадия работы (использования) – стимулирование, обучение и развитие, оценка и аттестация, перемещения и карьерный рост, вознаграждение.

• Стадия исчерпания возможностей и ухода – переобучение, ограничение полномочий, перемещение «вниз», вывод из организации.

3.2. Состав традиционных функций управления персоналом

Службы управления персоналом (службы УП) современных компаний выполняют весь комплекс работ, связанных с людьми на производстве, т. е. единство объекта – персонал – определяет *централизацию* функций по управлению персоналом, сведение их в одно подразделение.

Традиционные функции по управлению персоналом в концепции развивающего управления персоналом реализуются в социально-ориентированной, развивающей атмосфере и приобретают четко выраженную направленность на развитие работников и групп. Перечень функций, квалифицированное консультирование по реализации которых призвана оказывать менеджменту организации служба управления персоналом, таков:

• *анализ содержания труда персонала как вид деятельности,* обеспечивающий получение научно-методической базы для реализации всех остальных элементов системы управления персоналом, способствующий созданию *системы обоснованных требований рабочего места к работнику.* Грубо говоря, «покупая» рабочую силу на рынке труда, отбирая работников по тем или иным качествам, нужно иметь четкие критерии, параметры этих качеств, чтобы, сравнивая с ними как с эталоном, качества конкретных претендентов на должность, иметь основания для выбора наилучшего. Ведь вряд ли нормальный хозяин купит что-либо на товарном рынке, не имея представления, какой товар, с какими свойствами ему действительно нужен. Известный же подход «купить подешевле» оборачивается последующими потерями («скупой платит дважды»). Работник, чьи качества в наибольшей степени соответствуют требованиям рабочего места, с большой вероятностью добьется успеха на этой работе и будет удовлетворен трудом. Однако трудовой потенциал работника нуждается и способен к развитию, и трансформация рабочих мест также является элементом организационного развития, поэтому следует определять требования рабочих мест с учетом перспектив развития организаций и возможностей развития работника;

• *планирование и прогнозирование потребности в персонале и определение источников удовлетворения этих потребностей.* Потребность в персонале должна быть увязана со стратегией развития организации, учитывать фактор времени, поскольку процесс получения работников требуемого качества обычно длительный: часто он связан с подготовкой, переподготовкой,

инвестициями, анализом внутреннего и внешнего рынка труда, привлечением, отбором, перемещениями. Преимуществами должны пользоваться собственные работники предприятия, поскольку их развитие определяет эффективность развития организации, и только в случае невозможности удовлетворения потребности за счет внутреннего рынка труда следует обращаться к внешнему рынку. Использование внутреннего рынка труда демонстрирует работникам заботу организации об их развитии, продвижении, удовлетворении потребностей в росте, формирует лояльность и является мощным стимулом повышения отдачи. Кроме того, своих работников администрация знает достаточно хорошо, их качества подтверждены делом, совместной работой, а не просто результатами тестирования и рекомендациями, поэтому прогнозировать их поведение легче;

• *подбор персонала.* Этот процесс предусматривает разработку и реализацию программ привлечения, отбора персонала, испытаний (приемочных и в период испытательного срока), основанных на научно разработанных требованиях рабочего места к работнику как профессионалу и личности, наем. Среди методов тестирования наиболее надежным, но и дорогостоящим признан метод *Assesment Center,* под которым понимается комплексный, стандартизованный метод выявления и оценки различных способностей соискателей, при котором последние разбиваются на группы (обычно по 6–8 человек) и совместно проходят разнообразные, как правило, многодневные, многокритериальные программы тестирования [29]. Применение этого метода позволяет выявить такие характеристики, как социальная компетентность, способность сотрудничать, убеждать и руководить, эмоциональная устойчивость, умение излагать свои мысли и др. Достаточно

эффективен биографический метод, так называемые «батареи тестов», профессиональные испытания, наблюдение в период приемочных испытаний и испытательного срока. Но оценка трудового потенциала должна быть всесторонней, она не может строиться на использовании только одного метода, она должна опираться на комбинацию различных методов. Этот и другие способы подбора на внешнем рынке достаточно дороги, однако ошибки при «дешевом» подборе в конечном счете обходятся дороже;

• *адаптация.* Этот процесс должен восприниматься как многоплановый, сложный, возникающий не только при трудоустройстве в организацию, но и при любых процессах изменения материальной и социальной среды в организации. Затраты на разработку и реализацию программ ускорения

производственной, психофизиологической и социальной адаптации окупаются за счет снижения сроков выхода новичка на уровень результатов полноценного работника, ускорения освоения новой техники и приемов труда. Сам же новичок заинтересован в быстром и безболезненном вхождении в чужую для него производственную и социальную среду. Помощь в этот период наставника, консультанта, ментора, специалистов службы управления персонала, линейных руководителей необходима и надолго сохранится в его памяти. В западной традиции адаптационные процессы и мероприятия зачастую называют «профориентационными», имея в виду ориентацию работника в новой для него материально-вещественной, трудовой и социальной среде. Профориентационная работа в отечественной традиции включает первичную профориентацию школьников и молодежи в трудовой среде, получение представлений о тех или иных сферах деятельности людей, а также профориентацию наемных работников на внутреннем рынке труда организации в целях поиска более приемлемого рабочего места;

• *профориентация.* Постоянное образование вакансий на крупном предприятии, уникальность каждого работника, динамика и потребность в развитии приводит к несоответствию между возможностями и ожиданиями работников и требованиями занимаемых ими рабочих мест. Работа на внутреннем рынке труда предприятия предполагает постоянное уточнение требований рабочих мест, качеств работников и их пожеланий относительно своих перспектив;

• *планирование карьеры и развития.* На основе параметрических описаний перспективных требований рабочих мест, качеств работников и их пожеланий разрабатываются индивидуальные программы развития потенциала работников и осуществляется организация повышения уровня их профессионализма и других составляющих трудового потенциала. Особого внимания и труда требуют процессы развития квалификации, коммуникативности, креативности, творческого поведения работников, создания атмосферы творчества на предприятии. Работник, имеющий индивидуальный план карьеры на предприятии, обычно воспринимает такой план как мощный стимул, прочно связан с судьбой организации и стремится сделать как можно больше, чтобы оправдать возлагаемые на него надежды и расходуемые ресурсы;

• *анализ факторов, определяющих поведение, причин возникающих противоречий и споров, корректировка поведения, урегулирование конфликтов*. Эта деятельность связана с мониторингом социально-психологического климата

коллективов, исследованием социально-психологических факторов снижения продуктивности групп и отдельных работников, формированием эффективных команд, заботой о формировании и воспроизводстве культуры организации;

• *мотивация и стимулирование,* в особенности творческого отношения к труду, развития потенциала работников. Исследование постоянно меняющихся диспозиций мотивов поведения работников позволяет определить направления стимулирования, вызывающие наибольший отклик у работников, приводящие к наибольшей отдаче. Увязка направления стимулирования с мотивами создает предпосылки для минимизации затрат на стимулирование при повышении его эффективности. Стимулирование творчества, формирование атмосферы творчества требует решения множества проблем: как обеспечить доверие работников к предприятию, как обеспечить связь целей организации и личных целей работников, как побудить работников постоянно размышлять над улучшением результатов, не успокаиваться на достигнутом, видеть и решать проблемы, заниматься саморазвитием и т. п. Потенциал инновационного поведения работников обычно исключительно высок, что доказывает опыт современных японских предприятий, где на каждого работника крупной фирмы приходится в среднем 12 внедренных рационализаторских предложений в год [30];

• *обучение.* Здесь и повышение квалификации, и переквалификация, и повышение уровня общего образования как залога развития личности и роста потенциала. Специальной проблемой является выбор места и формы обучения. Как правило, более образованный работник способен принести больше пользы организации, чем необразованный: японский менеджмент обеспечивает непрерывное обучение работников, превращение их в специалистов широкого профиля, что и позволяет работникам постоянно развивать их трудовой потенциал, не терять заинтересованности к самому содержанию труда, а организации – получать предложения по повышению эффективности производства, совершенствованию продукции, улучшению качества трудовой жизни;

• *разработка системы оценок результатов деятельности трудовых коллективов и отдельных работников, нацеливающей на достижение актуальных конечных целей организации.* Только в обстановке открытого и честного диалога работников и администрации возможна идентификация интересов работника с судьбой организации и полная отдача. Система показателей конечных результатов деятельности подразделений может включать сравнение затрат или достижений подразделения с

общими результатами организации. Этим как бы принудительно обеспечивается информирование рабочих коллективов о результатах деятельности организации, формируется привычка мыслить не только категориями своего подразделения, участка работы, но и категориями всей организации. Данный подход формирует чувство причастности к делам фирмы, укрепляет связь с ней, мобилизует коллективный разум, заинтересованное отношение ко всему, что происходит в организации, способствует созданию атмосферы творчества;

• *оценка результатов и аттестация работников.* Цели и подходы здесь, в принципе, аналогичны рассмотренным в предыдущем абзаце; результаты аттестации работников служат основой для оценки уровня их соответствия требованиям рабочего места, определения перспектив продвижения и направлений развития работника как профессионала и личности, лучшего использования его потенциала. Это и форма двусторонней связи между работником и менеджером, возможность получить ценные замечания и предложения от работника;

• *организация и нормирование труда.* Этот аспект трудовой жизни подробно рассматривается в одноименных учебных курсах, он существенно влияет на отношение к труду, удовлетворенность трудом, чувство справедливости, степень конфликтности в коллективе, а через эти аспекты – на производительность труда и его результаты. Это один из аспектов материальной культуры организации. Совершенствование организации и нормирования труда является фактором развития работников и организации, и если эти процессы осуществляются с активным участием самих работников и соответствующим образом стимулируются, возможно достижение эффекта «малых побед», т. е. мелких, но постоянных шагов вперед;

• *аттестация и рационализация рабочих мест.* Данная деятельность позволяет получить объективную оценку материальных факторов производства, определить уровень их морального и физического износа, определить «узкие места» в работе оборудования, перспективы его совершенствования, выявить материальные резервы производства, в том числе излишки материалов и оборудования, которые можно реализовать на сторону, и площадей, которые можно сдать в аренду. Результаты аттестации и рационализации рабочих мест позволяют оценить уровень материальной культуры организации;

• *охрана труда и обеспечение его безопасности.* Деятельность по охране труда и обеспечению его безопасности рассматривается работниками как фактор заботы организации об их здоровье,

обеспечивает чувство защищенности, лояльности. В то же время, по современному законодательству издержки организации в случае получения травмы работником на предприятии могут оказаться столь большими, что поставят под угрозу само существование предприятия;

• *деятельность, направленная на обеспечение социального партнерства и социальной защиты персонала, разработка документов, определяющих трудовые отношения.* Надежная правовая внутрифирменная основа взаимодействия персонала и администрации, разрабатываемая в процессе честных и открытых переговоров, является залогом спокойствия и стабильности коллектива, его осознанного восприятия интересов бизнеса и согласия с участием в их обеспечении;

• *учет персонала и отчетность* перед вышестоящими органами и государственными органами трудоустройства и занятости. Эта деятельность направлена на балансировку и планирование развития внутреннего рынка труда, на принятие своевременных мер для снижения негативных последствий высвобождения работников, на сбор и накопление данных о работнике для определения перспектив и направлений его развития. В Москве, в частности, принято постановление ее правительства, согласно которому неправильное ведение личных дел работников предприятия влечет за собой большой штраф, налагаемый на руководителя. Подробно аспекты данного вида деятельности рассматриваются в курсе «Делопроизводство в кадровой службе»;

• *контроль трудовой дисциплины.* К этой административной мере обычно не прибегают в отношении добросовестных, хорошо мотивированных к труду работников. На японских предприятиях персонал просто не понимает, как можно, придя на работу, заниматься чем-то посторонним или бездельничать;

• *участие в системе внутрифирменного контроля* (*аудита):* исследование личностных качеств, обстоятельств жизни работников, факторов трудовой среды, определяющих предпосылки к совершению действий в ущерб организации. Это также административная мера контроля над трудовым поведением работников, в основном, с деструктивными тенденциями или со склонностью к проявлению безответственности. Ряд мероприятий из этой области носит профилактический характер. Обычно это дорогостоящие мероприятия, однако проявления нечестного поведения по отношению к фирме обходятся организации еще дороже, а иногда могут привести ее к банкротству.

Сейчас нет недостатка в литературе современных

отечественных и зарубежных авторов, рассматривающей реализацию функций управления персоналом в рамках подходов «Управление человеческими ресурсами», «Управление персоналом» и других.

Ряд этих функций реализуется в качестве общеорганизационных программ и мероприятий, обеспечивающих создание благоприятной для трудовой деятельности и развития персонала среды в организации. Это относится к определению потребности в персонале, социальной защите персонала и обеспечению социального партнерства, обеспечению безопасности труда, планированию карьеры, обучению, стимулированию, организации и нормированию труда. Со службы управления персоналом не снимаются функции методического обеспечения по всем элементам системы развивающего управления персоналом и профессионального консультирования менеджеров по всем вопросам управления персоналом как на стадии разработки стратегии организации, так и в процессе разработки и реализации общеорганизационных программ и мероприятий, в процессе саморазвития каждого менеджера и в его повседневной деятельности по управлению людьми.

Здесь прослеживается повышение статуса выполняемых функций: переход с уровня задач традиционного отдела кадров на уровень общеорганизационных задач, решаемых всем менеджментом организации, а не только «кадровиками», что отражает объективную тенденцию к восприятию персонала как ключевого фактора выживаемости организации и достижения ею поставленных целей (текущих и стратегических).

3.3. Структура службы управления персоналом крупного предприятия

На отечественных малых предприятиях состав функций по управлению персоналом зачастую ограничивается учетом персонала и ведением трудовых книжек, а остальная работа либо не проводится, либо осуществляется самим руководителем в меру его компетенции.

В штате службы УП должны присутствовать специалисты, способные выполнять все возлагаемые на службу функции, в том числе социологи, психологи, экономисты по труду, системные аналитики и др.

Организационная структура службы УП определяется как объективными факторами – размером предприятия и объемом выполняемой работы по каждой функции, качеством персонала службы УП, так и субъективными – отношением к персоналу руководителя организации, его подготовленностью, видением целей организации и ролью, отводимой персоналу. В малых предприятиях, как уже говорилось, из функций по управлению и развитию персонала зачастую реализуется лишь учетная, а работу осуществляет референт по персоналу, сочетающий эту деятельность с выполнением обязанностей секретаря директора.

Генеральный директор
(главный исполнительный директор)
Директор по персоналу
(зам. директора по персоналу)
Бюро планирования персонала и социального развития коллектива
Бюро мотивации и материального и морального стимулирования
Бюро планирования карьеры и продвижения
Бюро социальной защиты и урегулирования трудовых конфликтов
Бюро обучения, повышения квалификации и переквалификации персонала
Бюро развития творчества, инноваций, рационализации и изобретательства
Бюро организации труда и управления
Бюро нормирования труда, оценки результатов и аттестации
Бюро охраны и безопасности труда
Бюро учета персонала и контроля трудовой дисциплины
Бюро подбора персонала

Рис. 3.3. Вариант организационной структуры службы управления персоналом крупной компании

Для крупного современного предприятия численность службы УП можно определять, исходя из практики, сложившейся в странах с развитым рынком. Так, в обрабатывающей промышленности США на одного специалиста по управлению персоналом приходится 100 занятых на предприятиях с численностью до 1000 человек, 130 занятых на предприятиях численностью 1000–4999 человек и 350 занятых на предприятиях с численностью свыше 5000 человек [31]. По данным А. А. Татарникова, в США в компаниях с числом занятых от 2,5 тысячи до 10 тысяч средняя численность персонала служб развития человеческих ресурсов в первой половине 80-х гг. возросла до 25 человек, а в корпорациях, насчитывающих свыше 10 тысяч человек, – до 50 [32].

В случае понимания руководством предприятия необходимости и эффективности полноценной работы с персоналом как с наиболее перспективным и производительным фактором производства и при наличии возможностей организовать полноценную службу УП, ее организационная структура может быть представлена следующим образом (рис. 3.3).

Исходя из состава необходимых функций по управлению персоналом и объема работ по каждой из них, структура может принимать иные формы, подразделения могут укрупняться и разукрупняться и получать иные названия (отделы, департаменты, подотделы, группы).

3.4. Обеспечение реализации функций управления персоналом

Реализация каждой из перечисленных функций управления персоналом предполагает наличие всех видов обеспечения, однако каждая функция требует специфического содержания обеспечивающих элементов. Так, в частности, элементы обеспечения **подбора персонала** со стороны работодателя выглядят следующим образом:

• *научно-методическое обеспечение:* включает разработку оригинальных или использование имеющихся современных научных методологий и методов осуществления процесса подбора персонала, включая привлечение, отбор и наем, исследование передового отечественного и зарубежного опыта в проведении подбора персонала, выбор инструментария для проверки профессиональных и личностных качеств, проведение исследований внутреннего и внешнего рынков труда и институтов, действующих в сфере рекрутмента и селекции, проведение исследований коллектива, в котором предстоит работать новичку, и учет особенностей группового взаимодействия, осуществление анализа содержания и условий труда на рабочем месте, разработку профессио-и психограммы, должностной инструкции, проекта трудового договора; анализ закрепляемости и успешности новичков и корректировка требований, методологии, инструментария;

• *финансовое обеспечение*: включает обоснование, планирование и получение финансовых средств на проведение работ по подбору; составление сметы затрат и контроль за ее исполнением;

• *материально-техническое обеспечение:* наличие средств организационной техники, получения и обработки информации о кандидате на должность как в процессе подбора, так и при проведении отбора претендентов;

• *организационное обеспечение* включает реализацию современных принципов разделения труда, организации, специализации и кооперации в службе управления персоналом, организацию ведения информационно-справочного аппарата на рекрутинговые фирмы, другие институты и рынки труда по интересующим фирму профессиям, на претендентов, на кадровый резерв;

• *правовое обеспечение* включает основательную правовую базу, лежащую в основе всех действий, связанных с персоналом:

знания законодательства о труде, общероссийских классификаторов должностей и профессий, тарифно-квалификационных и квалификационных справочников и других документов вышестоящих организаций по кадровым вопросам и строгое следование им в повседневной деятельности;

• *информационное обеспечение:* получение всей возможной информации о претенденте, сбор информации об особенностях рабочего места и рабочего коллектива, формализация информации с целью возможности ее сопоставления и проверки, выявления качеств претендентов, грамотное оформление и ведение необходимых документов;

• *кадровое обеспечение:* наличие квалифицированных кадров в самой службе управления персоналом, которые в состоянии провести весь перечисленный спектр работ, включая все виды обеспечения процесса подбора, рекрутирование, интервьюирование, использование тестового материала, разработку научно-методического обеспечения и т. д.

3.5. Правовое и документационное обеспечение управления персоналом

Отношения, в которые вступают люди и общности в процессе труда, т. е. трудовые отношения, регламентируются. То, что в трудовых отношениях существенно для общества в целом, закреплено в законодательных актах, но многие детали отношений отражают специфику субъектов взаимоотношений и поэтому регламентируются в нормативных документах отраслевого уровня, регионального уровня, уровня предприятия, подразделения предприятия, отдельного работника.

В обязанности работников служб управления персоналом входит знание этих документов, умение их применять, основывать на них собственные разработки, популяризировать их содержание, объяснять их смысл и действие работникам предприятия. Примерный состав этих документов приведен в табл. 3.1.

В **«Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих»** отражены общие требования к работникам, получившим подготовку к занятию соответствующей должности или занимающих приведенную в перечне должность. В общеотраслевых квалификационных характеристиках должностей даются перечни *должностных обязанностей,* что *должен знать* работник и *требования к квалификации.* Взяв за основу положения этого документа и исследовав особенности содержания, организации и условий труда на конкретном предприятии, можно составить должностные инструкции для работников, определить основные требования к содержанию получаемых работником знаний, получить критерии оценки уровня профессиональной подготовки при аттестации и реализации других функций управления персоналом.

Структура наиболее существенных для персонала предприятия документов давно выверена и унифицирована.

Согласно ст. 189 **ТК РФ, Правила внутреннего трудового распорядка** – локальный нормативный акт организации, регламентирующий в соответствии с настоящим кодексом и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у

данного работодателя.

Таблица 3.1

Примерный состав документов, определяющих или влияющих на трудовые отношения

Уровень	Наименование документов
Международный	Всеобщая декларация прав человека, международные пакты по правам человека, материалы ООН и Международной организации труда (МОТ), в том числе по трипартизму, международные соглашения о разделении труда, кооперации, в том числе в рамках СНГ, и др.
Федеральный	Конституция РФ, Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, указы Президента, постановления Правительства, иные документы, отражающие государственную политику в сфере труда и занятости: по международному сотрудничеству и разделению труда, по вопросам активной политики в разделении труда (бюджетные программы, программы организации помощи в трудоустройстве, пособия по безработице, информирование населения), по вопросам политики доходов (о системах и размерах оплаты труда, других выплатах, льготах, ценах, налогах, социальной защите, тарифах и т. п.), законодательство об охране труда, о трудовых соглашениях и спорах и т. п., рекомендации Минсоцздравразвития и НИИ труда, Общероссийский классификатор занятий, Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих, Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих и др.
Отраслевой	Тарифные соглашения, отраслевые нормативы и правила, рекомендации, методические материалы, организационно-распорядительные документы министерств, ведомств
Корпоративный	Устав, коллективный договор (соглашение), положение о персонале или трудовой распорядок, штатное расписание, организационная структура, решения трудового коллектива, собственников, организационно-распорядительные документы
Подразделения	Положение о подразделении, штатное расписание и оргструктура подразделения, нормы, нормативы
Рабочего места	Должностная инструкция, трудовое соглашение, карта анализа содержания труда, карта аттестации рабочего места

«**Положение о персонале**» содержит: общие положения, прием на работу, права и обязанности работников и

администрации, рабочее время и время отдыха, отпуска, командирование, временное откомандирование и перевод на новое место работы, заработная плата, социальное страхование и компенсации, меры поощрения и дисциплинарные меры, освобождение от работы, рассмотрение трудовых споров. Этот документ особенно необходим в организациях, где нет коллективного договора.

«**Положение о структурном подразделении**» содержит: общие положения, основные задачи, структура, функции, права, ответственность, взаимоотношения, связи с другими подразделениями, организация работы. Комплекс положений о подразделениях в организации определяет *разделение труда в организации и принципы специализации и кооперации труда*. В подразделении крупного предприятия обычно концентрируются специалисты в определенных областях знаний, имеющие определенный набор специальностей, которые позволяют им эффективно выполнять некоторый набор функций, обеспечивать какой-либо вид деятельности в организации. Кооперация усилий групп работников, объединенных в подразделения, позволяет получить общий результат, с которым организация выходит на рынок. «Положение о подразделении» является документом, определяющим *баланс функций, прав, обязанностей и ответственности коллектива подразделения и его руководителя.* Суть балансировки этих элементов управления – в обеспечении возможности выполнения функций подразделения в кооперации с другими: если оно должно выполнять функцию, у него должно быть *право получать* по кооперации от других подразделений необходимую для выполнения функции информацию, материальные объекты, т. е. подразделение должно быть наделено правами получения информации и ресурсов из других подразделений. В то же время у подразделений, которые связаны с данным подразделением необходимостью выполнения сквозной функции, должна быть *обязанность предоставлять* необходимую информацию, другие объекты. Обеспечение такой увязки *прав на получение* необходимых материалов для выполнения закрепленных функций с *обязанностями контрагентов предоставлять* эти материалы (в сочетании с ответственностью за ненадлежащее выполнение функций, обязанностей, за неиспользование своих прав) позволяет закрепить и регламентировать кооперативные связи в организации, обеспечить достижение общего конечного результата. В разделе «Общие положения» обычно приводятся данные о месте подразделения в системе организации, порядке назначения и освобождения его руководителя, нормативных материалах,

которыми должно руководствоваться подразделение в своей работе, о должности вышестоящего руководителя.

«**Должностная инструкция**» обычно включает: общие положения, обязанности, права, ответственность, связи по должности. В должностных инструкциях закрепляется и регламентируется разделение и кооперация труда внутри подразделения. Роль должностной инструкции – обеспечить персональную ответственность за выполнение функций, возложенных на подразделение, установить баланс прав, обязанностей и ответственности для каждого рабочего места.

В настоящее время наряду с документами по личному составу (приказами о приеме на работу, о переводе на другую работу, о предоставлении отпуска, о прекращении действия трудового договора с работником, о поощрении и т. п.), оформленными в соответствии с требованиями стандарта по оформлению организационно-распорядительных документов, необходимо оформлять эти документы на унифицированных формах первичной учетной документации по учету труда и его оплаты. Теперь в действии находятся формы первичной документации по учету труда и его оплаты, утвержденные Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1.

Целый ряд документов определяет разделение труда на предприятии, устанавливает структуру, принципы взаимоотношений субъектов. Эти документы устанавливают также задачи, функции, права, обязанности, ответственность различных групп и отдельных работников, на основании выполнения которых оцениваются результаты и обеспечивается достижение целей организации. Основные из этих документов – штатное расписание, организационная структура (отражается в штатном расписании), коллективный договор, трудовой договор работника. Эти документы утверждаются руководством, а на штатном расписании и коллективном договоре ставится печать.

«**Трудовой договор» (обязательный документ при найме) включает**: фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя, место работы, дата начала работы, наименование должности, права и обязанности работника и работодателя, характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и / или опасных условиях, режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации), условия оплаты труда, виды и условия социального страхования (ст. 57 ТК РФ).

«**Коллективный договор**» включает: формы, системы и размеры оплаты труда, выплата пособий, компенсаций,

механизмы регулирования оплаты труда, занятость, переобучение, условия высвобождения работников, рабочее время и время отдыха, улучшение условий и охраны труда, соблюдение интересов работников при приватизации организации, ведомственного жилья, экологическая безопасность и охрана здоровья, гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением, оздоровление и отдых работников и членов их семей, контроль за выполнением условий коллективного договора, порядок внесения изменений и дополнений, ответственность сторон, отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора, другие вопросы (ст. 41 ТК РФ).

Все эти нормативные материалы должны быть легко доступны любому работнику предприятия. Более того, Должностная инструкция, Трудовой договор должны находиться непосредственно на рабочем месте работника, всегда «под рукой». Где находятся остальные – такая информация должна быть доведена до сведения каждого работника, например, в тексте «Памятки поступающему на работу на предприятие».

3.6. Учет персонала

Организации регулярно представляют в органы управления трудовыми ресурсами отчеты о структуре и степени обеспеченности своих потребностей в кадрах, в которых персонал группируется по различным признакам: профессионально-квалификационному уровню, половозрастным характеристикам, уровню образования, стажу работы и т. п., и составление таких отчетов тоже предполагает проведение анализа кадрового потенциала фирмы. При изменении деловой активности фирмы она должна заблаговременно позаботиться о высвобождающемся или требующемся персонале, сообразуя свои действия с требованиями трудового законодательства. С. В. Шекшня [33] определяет понятие «статистика человеческих ресурсов» как систему данных о различных сторонах управления персоналом – производительности, издержках на рабочую силу, профессиональном обучении, динамике рабочей силы. В его книге приводится пример такого набора данных о персонале предприятия:

• структура и динамика рабочей силы по категориям занятых (производственный, непроизводственный и административный персонал и соотношение между ними); по возрасту, по уровню образования, по стажу работы в организации, по полу, по текучести, по показателю абсентеизма, по коэффициенту мобильности;

• производительность: объем реализованной продукции на одного работника за год, объем продукции, произведенной одним работником за один час, объем прибыли на одного работника, объем потерянной производительности из-за абсентеизма;

• издержки на рабочую силу: общие, доля издержек в объеме реализации, на одного сотрудника, на один производительный час;

• профессиональное обучение: доля сотрудников, прошедших обучение, доля часов на обучение в общем балансе рабочего времени, среднее число часов обучения на одного обученного, издержки на обучение: общие, на одного обученного, на один час обучения, на одного работника организации, доля издержек на обучение в объеме реализации.

Традиционные данные о персонале, являющиеся предметом интереса государственной системы занятости и органов статистического учета, включают данные о:

• профессионально-квалификационной структуре персонала;

• половозрастной структуре персонала;

• о структуре персонала по стажу работы – общему и в данной организации;

• о структуре персонала по уровню образования [34].

Обратимся к основным положениям «Инструкции по заполнению организациями сведений о численности работников и использовании рабочего времени в формах федерального государственного статистического наблюдения», утвержденной Постановлением Госкомстата России от 07.12.98 № 121 по согласованию с Минэкономики России и Минтрудом России [35].

Настоящая Инструкция применяется при заполнении юридическими лицами и их обособленными подразделениями (филиалами и представительствами) [36] в формах федерального государственного статистического наблюдения сведений о списочной, среднесписочной численности работников, средней численности внешних совместителей и выполнявших работу по договорам гражданско-правового характера, использовании рабочего времени, движении работников, категориях персонала и персонале, занятом в основной и неосновной деятельности.

Государственный комитет Российской Федерации по статистике 4 марта 1998 г. Постановлением № 23 утвердил форму федерального государственного статистического наблюдения № 1 – мониторинг «Сведения о деятельности организаций в социально-трудовой сфере» и краткие указания по ее заполнению и ввел их в действие с отчета за январь-март 1998 г. В составе мониторинга имеются такие формы документов:

1. Экономические показатели.

2. Заработная плата (по категориям работающих).

3. Распределение численности работников по размерам начисленной заработной платы за февраль, май, август, ноябрь.

4. Движение работников и наличие вакансий (по полу, возрасту, категориям работников).

5. Подготовка и повышение квалификации кадров (первоначальное обучение, переподготовка, повышение квалификации, затраты на эти мероприятия).

6. Финансовые показатели (краткосрочная кредиторская задолженность по оплате труда, по социальному страхованию и обеспечению, краткосрочная дебиторская задолженность).

7. Производственный травматизм (численность пострадавших, в том числе со смертельным исходом, профзаболевания, затраты на возмещение вреда по видам).

3.7. Финансовое обеспечение управления персоналом: бюджетирование деятельности службы управления персоналом

Бюджетирование – это способ управления финансами организации, заключающийся в построении и исполнении бюджета организации на основе бюджетов отдельных подразделений.

Таблица 3.2

Примерная схема бюджетов организации

Бюджеты	Размер бюджетов структурных подразделений									Итого сводный бюджет
	производственные подразделения (цеха)			функциональные службы			непромышленные группы			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Фонд оплаты труда	$ФОТ_1$	$ФОТ_2$	$ФОТ_3$	$ФОТ_4$	$ФОТ_5$	$ФОТ_6$	$ФОТ_7$	$ФОТ_8$	$ФОТ_9$	SUMФОТ
Материальные затраты	$МЗ_1$	$МЗ_2$	$МЗ_3$	$МЗ_4$	$МЗ_5$	$МЗ_6$	$МЗ_7$	$МЗ_8$	$МЗ_9$	SUMМЗ
Энергопотребление	$ЭП_1$	$ЭП_2$	$ЭП_3$	$ЭП_4$	$ЭП_5$	$ЭП_6$	$ЭП_7$	$ЭП_8$	$ЭП_9$	SUMЭП
Амортизация	A_1	A_2	A_3	A_4	A_5	A_6	A_7	A_8	A_9	SUMA
Прочие расходы	$ПР_1$	$ПР_2$	$ПР_3$	$ПР_4$	$ПР_5$	$ПР_6$	$ПР_7$	$ПР_8$	$ПР_9$	SUMПР
ИТОГО	SUM_1	SUM_2	SUM_3	SUM_4	SUM_5	SUM_6	SUM_7	SUM_8	SUM_9	
Бюджет подразделений	Бюджеты цехов			Бюджеты функциональных служб			Бюджеты непромышленной группы			
Кредитный бюджет										SUMКБ
Налоговый бюджет										SUMНБ
Итого сводный бюджет	Сводный бюджет по составу затрат равен сводному бюджету подразделений плюс кредитный и налоговый бюджеты									SUMСБ

Различают следующие функции бюджетирования: планирование и координация, принятие решений и делегирование полномочий, оценка деятельности, оценка и переоценка тенденций, стимулирование взаимодействия и достижения высоких результатов подразделениями организации, контроль и анализ [37]. Примерная схема бюджетов организации приведена в табл. 3.2.

Ежемесячно для каждого структурного подразделения, в том числе для службы управления персоналом, целесообразно разрабатывать сводный бюджет структурного подразделения по следующей форме (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Сводный бюджет структурного подразделения

Наименование подразделения	Бюджеты					Итого сводный бюджет структурного подразделения
	Фонд оплаты труда	Материальные затраты	Потребление энергии	Амортизация	Прочие расходы	

Таблица 3.4

Бюджет фонда оплаты труда

	Бюджет ФОТ по элементам затрат					
	План		Факт		Отклонение (+, –)	
	ежедневно	на месяц	ежедневно	с начала месяца	ежедневно	с начала месяца
Основная зарплата						
Дополнительная зарплата						
Премиальные выплаты						
Итого						

В дополнение к сводному бюджету составляются функциональные бюджеты по соответствующим статьям затрат. По каждой статье затрат должны быть разработаны научно обоснованные нормативы. Так, бюджет фонда оплаты труда обосновывается расчетом численности персонала службы управления персоналом, в котором соотносятся объем предстоящих в отчетном периоде работ в натуральном, стоимостном или трудовом выражении и нормативы, установленные на планируемый период для одного работника соответствующей категории. Бюджет ФОТ предлагается составлять по форме табл. 3.4.

Бюджет материальных затрат предлагается составлять по следующей форме, приведенной в табл. 3.5.

Таблица 3.5

Бюджет материальных затрат

	Бюджет материальных затрат					
	План		Факт		Отклонение (+, –)	
	ежедневно	на месяц	ежедневно	с начала месяца	ежедневно	с начала месяца
Нормы расхода сырья, комплектующих, материалов на производственную программу структурного подразделения						

Бюджет потребления энергии предлагается составлять по форме табл. 3.6.

Таблица 3.6

Бюджет потребления энергии

	Бюджет потребления энергии					
	План		Факт		Отклонения (+, –)	
	ежедневно	на месяц	ежедневно	с начала месяца	ежедневно	с начала месяца
Электроэнергия						
Тепловая энергия						
Вода, воздух, пар и т. д.						
Итого						

Бюджет амортизации предлагается составлять по следующей форме (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Бюджет амортизации

	Бюджет амортизации					
	План		Факт		Отклонение (+, –)	
	ежедневно	на месяц	ежедневно	с начала месяца	ежедневно	с начала месяца
Капитальный ремонт						
Текущий ремонт						
Реновация (в том числе капстроительство)						
Итого						

Бюджет прочих расходов предлагается составлять по форме, приведенной в табл. 3.8.

Таблица 3.8

Бюджет прочих расходов

	Бюджет прочих расходов					
	План		Факт		Отклонение (+, –)	
	еже-дневно	на месяц	еже-дневно	с начала месяца	еже-дневно	с начала месяца
Командировочные расходы						
Транспортные расходы и т. д.						
Итого						

Не исключается, а в некоторых случаях признается предпочтительным вариант разработки годового бюджета подразделения с разбивкой по месяцам. Отчет по исполнению бюджета также представляется не чаще одного раза в месяц.

Глава 4
Анализ содержания труда, рационализация рабочих мест

4.1. Анализ содержания труда

4.2. Основы профессиографии

4.3. Система описания профессий и требований рабочего места в США

4.4. Учет, аттестация, рационализация и планирование рабочих мест

4.1. Анализ содержания труда

Содержание труда определяется выполняемыми работником функциями. Что нужно делать на рабочем месте, и какими качествами должен обладать работник – эта проблема стоит и перед претендентом на вакантное место, и перед работником, планирующим свою карьеру или пытающимся усовершенствовать свою деятельность, повысить результативность труда, и перед руководителем, заботящимся о достижении высоких коллективных результатов и удовлетворенности трудом каждого работника. Принцип, сформулированный А. Файолем, – «нужный человек на нужном месте», – реализуется отнюдь не везде и трактуется достаточно субъективно: зачастую начальство представляется рабочим некомпетентным, эгоистичным, бесчестным, а начальству работники часто кажутся ленивыми халтурщиками. В то же время сами о себе представители этих групп думают как о квалифицированных, честных, благородных и, возможно даже, социально ориентированных людях. Однако на каждом рабочем месте есть возможность определить некоторое количество достаточно объективных требований, соответствие работника которым обеспечивает выполнение заданий.

Стандартизация организационных структур, штатных расписаний, разделения труда на советских предприятиях основывалась на приоритете технологии перед человеком, на представлении о возможности унификации профессиональных качеств и обеспечивалась за счет высокой адаптивности людей. Потенциал индивидуального подхода, учета и использования индивидуальности работника практически не рассматривался в качестве решающего фактора эффективности, как это делается на передовых предприятиях развитых стран (конечно, не всех). Объективно достижения НОТ, система управления по Тейлору позволяют добиться определенных результатов, иногда, с точки зрения хозяина, вполне удовлетворительных. Но условия конкуренции в современном мире требуют полной отдачи от работников, творческого подхода к работе, постоянных инноваций, преданности своей организации, гибкости и постоянного развития, а влияние решений или деятельности отдельного человека может быть как позитивным, так и губительным для конечных результатов деятельности коллектива и всей организации. Все это заставляет обращать пристальное внимание на качество персонала и на такие его глубокие составляющие, о которых раньше не было необходимости думать, и прилагать значительные усилия и вкладывать средства в

повышение качества рабочей силы.

Уникальность свойств и качеств, потенциала работников объективно определяет необходимость индивидуального подхода к определению состава и содержания рабочих функций, прав и ответственности, взаимодействию в процессе труда. Отсюда вытекает и объективная потребность в исследовании, параметрировании и классификации выполняемых на рабочем месте функций, с тем чтобы проектировать для каждого рабочего места тот их набор, который наиболее соответствует качествам работника и, значит, будет способствовать наибольшей отдаче (подход «Работа для человека»). Конечно, возможности индивидуального подхода ограничиваются рамками технологии и техники, однако оптимум в конкретных условиях всегда достижим.

Подход, который применим для выявления рамок индивидуализации содержания труда «под человека», заключается в выявлении в составе выполняемых работ безальтернативной и альтернативной части. Безальтернативная часть связана с технологией производства, с применяемой техникой, а альтернативная – с разделением и организацией труда. Считается, что чем больше в содержании труда элементов, связанных с творчеством, тем больше альтернативная часть, но это не всегда так: есть рабочие-инноваторы, которые вносят новшества в выполнение практически каждого задания, и есть среди специалистов люди, предпочитающие исполнительскую работу. Но в целом еще в начале века «отец классического менеджмента» Анри Файоль определил, что у рабочего 85 % квалификации определяется технической установкой, у руководителя среднего звена – только 30 %, а остальная часть квалификации реализуется в административной, коммерческой, финансовой, страховой и учетной сферах [38]. Современная же организация труда предполагает расширение альтернативной части в содержании труда в рамках работы в командах, делегирования полномочий работникам, открытости информации, использования на рабочих местах высокотехнологичных средств труда.

Самостоятельность современных предприятий создает предпосылки к широкому маневрированию предметами, средствами труда и живым трудом, в том числе с последующим изменением организационной структуры, штатного расписания, системы оценки результатов труда и его стимулирования. Практика показывает, что в рамках подхода «ключевой специалист», если определен лидер, «закрывающий» какое-либо направление деятельности фирмы, то он обычно получает право

набрать себе команду и организовать ее труд, как считает целесообразным. По сути, на ключевого специалиста компания может возложить полностью функцию подбора персонала в свою команду. Под «сильного» специалиста фирма может произвести реорганизацию, изменить свою структуру. Кстати, изменение структуры – наиболее частый прием и при необходимости освобождения от «слабого» руководителя. Однако чаще всего нам необходимо сначала подобрать самого ключевого специалиста нужного уровня, да и многих других работников компании подбирают силами своих специалистов в области управления персоналом, активно сотрудничающих с менеджерами, в подразделениях которых имеются вакансии.

Методологической проблемой в анализе содержания труда является выбор системы (критериев) классификации функций, выбор системы параметров (показателей) оценки функций, выбор метода экспертной или иной оценки труда по каждой функции, на каждом рабочем месте и методы расчета сводного показателя, определяющего общую оценку функции или набора функций на рабочем месте, в подразделении.

Усиление внимания к анализу содержания труда в современном бизнесе определяется тем, что без его осуществления и получения удовлетворительных результатов по каждому рабочему месту невозможно ни нанимать работников, ни оценивать их результаты и трудовое поведение, ни определять содержание необходимого обучения, ни переходить на такую популярную систему оплаты труда, как грейдовая. Так, методики грейдирования, например, метод Хэя, требуют обоснованного анализа содержания труда и необходимых работнику качеств на рабочем месте (с учетом значимости его труда для организации и ценимости на рынке труда), на базе чего и строятся системы грейдов, или интервалов «весов» и рангов должностей для установления размера оплаты труда (см. главу 11).

Свои оценки эксперты устанавливают либо путем сравнения разных функций, либо соотнося параметры рабочего места с нормативными. Подразумевается, что оцениваются достаточно технологически близкие функции и рабочие места, однако есть возможность выбрать такую систему параметров оценки, которая позволит разработать сквозную для всего предприятия систему оценки рабочих мест, функций. Результаты анализа содержания труда вплоть до функций **по всем рабочим местам организации** как раз и предоставляют возможность функционального перераспределения работ с учетом особенностей и пожеланий работников.

Методология включает, кроме установления набора

параметров, показателей и принципов их измерения и оценки, подходы к определению относительной весомости показателей. Реализация методологически правильного, а потому эффективного анализа содержания труда требует участия специалистов, которыми зачастую не располагают сами предприятия, тем более что специализировавшиеся на таких работах подразделения (ООТЗ, лаборатории НОТ и УП) почти повсеместно распущены. Здесь должны помочь консалтинговые фирмы и специалисты в области экономики и организации труда. Обязательно участие в анализе содержания труда в качестве эксперта самого работника, занимающего это рабочее место.

Анализ содержания труда – многоцелевая деятельность, направленная на решение следующих задач:

Определение научно обоснованных требований рабочего места к работнику как профессионалу (уровень общего и специального образования, опыт и т. п.), к его организму (физиологические, антропометрические данные, силовые качества, выносливость и т. п.) и личности (личностные свойства и качества, такие как направленность, креативность, коммуникабельность и т. п.). Речь идет, по сути, о трудовом потенциале, которым должен обладать работник, чтобы быть адекватным и / или успешным на данном рабочем месте:

• совершенствование разделения и организации труда за счет точного определения состава выполняемых функций и их последующего перераспределения;

• формирование научной базы для нормирования труда;

• создание обоснования для установления уровня оплаты и стимулирования работников;

• формирование информационной базы для таких компонентов кадровой политики, как подбор, перемещение, оценка результатов и др.;

• совершенствование документов по трудовым отношениям, таких как положения о подразделениях и должностные инструкции;

• создание базиса для решения проблем оптимизации управленческих процессов, разработки схем информационных потоков, документооборота и принятия решений.

Методическую помощь в организации и проведении анализа содержания труда предоставляют многочисленные источники. Одни из них содержат методики проведения этой работы, другие – перечни групп функций и отдельных функций, осуществляемых при решении той или иной задачи, третьи содержат и то, и другое. Назвав некоторые из этих источников, мы позже остановимся подробнее на некоторых из них.

Информацию о составе выполняемых функций содержат положения о подразделениях, должностные инструкции, схемы документооборота, анкеты об имеющихся и желаемых полномочиях. Необходимую информацию удается получить с использованием методов исследования трудовых процессов, таких как фотография рабочего дня, рабочей недели, самофотография и другие, применяемые в научной организации и нормировании труда. Информацию о качестве материальных факторов производства на рабочем месте, о характере, условиях и организации труда позволяет получить процесс учета, планирования, аттестации и рационализации рабочих мест, глубоко методологически проработанный еще более 20 лет назад.

Знание состава функций, выполняемых на рабочем месте, характера, условий и организации труда позволяют перейти к установлению профессиональных и личностных требований к работнику со стороны рабочего места. Ориентируясь на многочисленные параметры рабочего места, приходится решать задачу выбора существенных и несущественных качеств, определяющих успешность труда на рабочем месте, установления рамок приемлемости и неприемлемости количественных и качественных характеристик качеств, определять качества, отрицающие возможность работы на данном рабочем месте. Подспорьем в этой нелегкой работе, в которой должны принимать участие квалифицированные эксперты, также могут служить многочисленные источники методических материалов и источники, в которых приводятся перечни качеств.

В части профессиональных качеств можно порекомендовать использовать квалификационные и тарифно-квалификационные характеристики должностей, приводимые в соответствующих справочниках. Применимы в данном случае Женевская схема условий труда, перечни показателей достижений, на основе которых осуществляется стимулирование работников, выдача им вознаграждения или применение санкций [39]. В недавнем прошлом в нашей стране разработаны методики проведения аттестации работников (например, «Методические рекомендации по оценке сложности и качества труда специалистов»), в том числе и в связи с переходом бюджетной сферы на оплату труда по единой тарифной сетке. Ну и, конечно, известный метод профессиографии.

Подходы к определению состава личностных качеств работника, исходя из индивидуального или коллективного характера труда, условий труда, содержания труда, особенностей трудового коллектива, формального статуса работника и других воздействующих обстоятельств, лежат в сфере интересов общей

психологии и психологии труда. Методически подробно разработан процесс психографии. Во многих приводятся перечни качеств, отражающие требования рабочего места к работнику по методике Минтруда США. Эффективен, на наш взгляд, так называемый «подход от тестов». Взяв за основу параметры, качества, которые определяются с помощью наиболее надежных и валидных тестов, оценив экспертным путем количественные или качественные значения характеристик этих качеств или измерив их у работников, добившихся успехов на этом или аналогичном рабочем месте, можно получить ориентировочный профиль личности работника для данного рабочего места. В последнем случае снимаются проблемы поиска способов выявления и измерения качеств, поскольку они определяются с помощью тестов, которые взяты за основу еще на стадии выбора состава качеств.

Рассмотренный выше состав элементов потенциала человека может также быть использован в качестве исходного набора групп качеств, определяющих личностные особенности работника. По каждому из компонентов потенциала можно подобрать некоторое количество конкретных качеств и инструментарий выявления их наличия и степени выраженности. Все это, естественно, при условии предварительного определения требований рабочего места и условий труда к работнику.

Можно разыскать и использовать и другие источники информации и знаний. Рассмотрим некоторые из упомянутых выше материалов подробнее.

Итак, наиболее известный подход к классификации параметров рабочих мест называется Женевская схема условий труда и включает оценку рабочих мест по следующим показателям:

• квалификационные требования (для выполнения функции, работы на данном рабочем месте): общее образование, специальное образование, опыт;

• тяжесть труда: физические нагрузки, нервно-психологические нагрузки;

• ответственность: за собственный труд, за труд других (подчиненных);

• вредность труда.

На немецких предприятиях на основе Женевской схемы условий труда разрабатываются «ранговые ряды, квалификационные характеристики рабочих мест, балльные оценки» по всем рабочим местам фирмы [40], что позволяет получить научно обоснованную информационную базу для реализации целого ряда компонентов кадровой политики: отбора,

планирования карьеры и перемещений, оплаты труда (чем выше суммарный балл, тем объективно выше стоимость труда на таком рабочем месте). Фрагмент такого документа приведем в табл. 4.1.

Чтобы получить оценку параметра в баллах, составляют таблицы соответствия, где тому или иному уровню параметра ставится соответствующий балл. Например, уровень среднего образования может быть оценен в 7 баллов, а высшего – в 25 баллов. Составляются таблицы соответствия на основе исследований, проводимых квалифицированными экспертами, которые сначала выделяют состав признаков, связанных с параметром, а затем дают относительную оценку (с учетом весомости и / или значимости каждого признака). Опираясь на такого рода проработки, можно достаточно точно производить подбор персонала, планировать обучение, перемещения, устанавливать вознаграждение за труд и даже разрешать трудовые конфликты, связанные с субъективностью оценки работником своего труда и труда других людей (научно обоснованные цифры обычно действуют успокаивающе).

В одном из учебников по социологии труда [41] рекомендовалось разделять функции на энергетические, технологические, контрольно-регулирующие, управленческие. В самостоятельную социологическую категорию выделялась «содержательность труда» как степень необходимости умственных затрат. Позже [42] появилась типология содержания труда, пригодная для сквозной оценки по всем рабочим местам, включающая следующие группы параметров:

- технический уровень оснащенности рабочего места (от простых приборов и инструментов до автоматических станков);
- типичные рабочие функции (от простого обслуживания производства до разработки научных основ производства);
- общая физическая тяжесть труда;
- степень однообразности физической нагрузки;
- общие физические условия труда;
- три группы требований к умственной деятельности (при принятии решений, при выполнении рабочих предписаний, при переработке информации);
- степень технологически обусловленной привязанности к рабочему месту;
- нагрузки на нервную систему;
- сменность работы;
- характер технологически необходимых коммуникаций;
- возможность личных коммуникаций.

Таблица 4.1

Ранговые ряды, квалификационные характеристики рабочих мест, балльные оценки

Название рабочего места	Квалификация			Тяжесть труда			Ответственность			В целом
	образование	опыт	сумма	нерв.-псих. нагрузка	физическая нагрузка	сумма	за свою работу	за руков. персон.	сумма	сумма
Машинистка	7	—	7	7	5	12	2	—	2	21
Руководитель машбюро	25	8	33	26	1	27	23	9	32	92
Оператор ЭВМ	25	4	29	26	3	29	22	—	22	80
Сменный оператор ЭВМ	25	8	33	33	3	36	23	12	35	104
Руководитель службы страхового вознаграждения	37	8	45	33	1	34	28	6	34	113
Руководитель службы ведения счетов	37	8	45	33	1	34	28	12	40	119
Монтер по реле	17	4	21	7	8	15	8	—	8	44
Инженер-механик	42	7	49	33	1	34	28	—	28	111
Руководитель отдела неразрушающих методов контроля материалов	42	9	51	41	1	42	28	9	37	130

По каждому из этих параметров эксперты дают оценку в пределах от 1 до 9 баллов, на основании чего можно рассчитать общий показатель и провести сравнение содержания труда на разных рабочих местах.

Большая группа параметров рабочих мест и функций рассматривается в методиках по аттестации руководителей, специалистов и исполнителей. Разработка единых перечней параметров для оценки функций и рабочих мест этих категорий работников и оценки результатов их труда при аттестации представляется правильным подходом, ориентированным на достижение конечного результата. К примеру, отечественная система оценки труда служащих, разработанная НИИ труда в 1989 г. (она рассматривается в разделе, посвященном проблемам аттестации работников), включает следующие параметры:

• профессионально-квалификационный уровень (образование, стаж, творческий подход к делу);

• деловые качества (компетентность, воспитание коллектива, инновации в коллективе, стиль принятия решений, контактность);

• сложность работы (содержание труда, разнообразие и комплексность работ, самостоятельность, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность);

• оценка результатов труда по количеству, качеству, срокам.

Когда весь перечень функций определен и оценен, появляется возможность выяснить мнение работника относительно состава собственных функций и разделения труда в коллективе,

подразделении. Адекватной формой представления мнения работника на этот счет является анкета об имеющихся и желаемых полномочиях, заполняемая работником периодически. Она позволяет определить уровень понимания работником своих функций, учесть человеческий фактор, узнать о карьерных устремлениях, осуществить обогащение труда и его перепроектирование, внести изменения в разделение, кооперацию, условия труда, модернизировать структуру подразделения и нормативные документы.

Анализ содержания труда на работающем предприятии, как и любое научное исследование, должен включать формулировку целей и задач, определение существенных факторов, влияющих на содержание труда, выдвижение гипотез, изучение материалов, разработку аналитических схем, таблиц, принятие решений об изменениях и апробация решений.

Постановка целей и задач анализа должна включать определение объекта исследования. Этим объектом могут быть сквозные функции, выполняемые при совместных усилиях нескольких подразделений, например, бизнес-планирование, разработка и производство новых продуктов; могут быть локальные функции, выполняемые одним подразделением, например, хозяйственное обслуживание; могут быть микрофункции, выполняемые на рабочем месте. Как правило, сквозные функции являются наиболее важными для предприятия и разбиваются на локальные и микрофункции. Предмет исследования – эффективность разделения и кооперации труда, использования потенциала работников, возможности повышения уровня отдачи на рабочем месте и удовлетворенности работников своим трудом и т. п.

Каковы преимущества разработки описания функций?

Наличие такого типа описаний по всем важнейшим функциям организации (бизнес-планированию, производству, отчетности и т. п.) позволяет сделать работу более понятной, законченной, значимой, а работникам ощутить себя причастными к достижению конечных результатов организации, т. е. «каждый солдат видит и свой маневр», и конечную цель общего дела.

Описание функций позволяет разрабатывать схемы движения документов и информации, переходить к уточнению и развитию процессов организации труда и управления трудом, разрабатывать и уточнять положения о подразделениях и схемы взаимосвязи с другими подразделениями в этих положениях, совершенствовать должностные инструкции.

Описание функций позволяет также вносить изменения в расстановку персонала, оценивать трудоемкость работ,

определять квалификационные требования к исполнителям отдельных работ при выполнении функции. Поскольку описание функций включает требования к знаниям специалистов, появляется возможность определить приемлемость существующей оргструктуры, соответствие персонала уровню решаемых вопросов и необходимость внесения изменений в структуру и нормативные документы. Действительно, разработка нового продукта может быть поручена, например, либо существующим структурным подразделениям, если в них имеются резервы для такой работы, либо временному коллективу (матричная структура, проектная команда, продуктовая команда), создаваемому для решения этой задачи на основе концентрации специалистов из разных подразделений. В любом случае для принятия организационного решения требуется точное знание содержания, характера и трудоемкости предстоящей работы.

Еще одним источником информации о содержании труда работников служит разработка схем документооборота, информационных потоков, принятия решений. Роль документов чрезвычайно велика, зачастую конечным результатом деятельности организации в какой-то период является разработка и передача по назначению документа, например, годового отчета в налоговую инспекцию. От четкости и точности распределения и проведения процедур, от знаний и умений каждого участника создания такого документа зависит конечный результат и благополучие фирмы и ее коллектива. Неслучайно в каждое положение о подразделении должен быть включен раздел, отражающий и регламентирующий связи этого подразделения с другими. В таких схемах сразу выявляется наличие «петель» в движении документов, нестыковки, неполнота проводимых процедур, элементы безответственности. Схемы документационных и информационных потоков связаны с описаниями сквозных функций, и разработка описаний должна происходить совместно с разработкой схем движения информации и документов. Схемы могут быть представлены и в табличной форме. Это могут быть укрупненные схемы и таблицы, определяющие порядок передачи информации в целом, могут быть схемы движения документов при реализации отдельных функций, могут быть таблицы входящих, исходящих и внутренних документов подразделений с указанием регламентов их выполнения, а при желании и фамилий исполнителей, могут быть и схемы движения какого-либо отдельного документа.

4.2. Основы профессиографии

Профессиограмма – описание социально-экономических, производственно-технических, санитарно-гигиенических, психологических и других особенностей профессии и ее специальностей [43]. Профессиография (описание профессии) как метод предоставляет возможности для выявления и описания требований не только профессии и специальности, но и группы рабочих мест и даже отдельного рабочего места. Целесообразность использования такого трудоемкого метода и рамки его использования определяются с учетом затрат и важности ожидаемых результатов. Существуют и другие подходы к установлению требований рабочего места, в частности, те, которые применяются в процессе проведения анализа содержания труда, аттестации и рационализации рабочих мест.

Основные этапы разработки профессиограммы:

1. Изучение и описание профессионального труда методами научных дисциплин: физиологии труда, гигиены труда, психологии (инженерной, социальной, педагогической), социологии, экономики, юриспруденции.

2. Анализ, систематизация, синтез информации.

3. Разработка дисциплинарно-частных профессиограмм: физиологической, санитарно-гигиенической, психологической, социологической, экономической, правовой.

4. Обобщение частных профессиограмм.

5. Разработка универсально-комплексной профессиограммы.

6. Разработка специальных профессиограмм целевого назначения для целей:

• профориентации и консультации;

• оптимизации санитарно-гигиенических условий труда и режимов труда и отдыха;

• повышения безопасности труда, надежности персонала;

• стабилизации кадров;

• решения социально-психологических вопросов коллектива;

• повышения качества труда.

Психограмма – важнейшая часть профессиограммы – это характеристика требований, предъявляемых профессией (специальностью) к психологическим качествам человека. Ее содержание и объем определяются целями профотбора, профобучения, профориентации, перемещения и других элементов кадровой политики.

Для составления психограммы используются такие источники информации: документы (инструкции, положения,

хронометражные таблицы, описания), устные и письменные опросы работников, в том числе анкеты, личные наблюдения, лабораторные и естественные эксперименты, данные «пилотажных» (пробных, целевых) исследований, эргономические исследования на рабочих местах (кино– и видеоциклография, электроокулография, телеметрия физиологических параметров, электроэнцефалография, телехронорефлексометрия) и др.

Структура психологической характеристики профессии (специальности, группы рабочих мест, рабочего места) такова:

• требования к оборудованию, организации и условиям труда;

• социально-психологические параметры трудового коллектива;

• комплекс требований к психике человека (нейропсихическим, психофизиологическим, личностным, интеллектуальным свойствам; к состояниям – эмоционально-волевым установкам, работоспособности, измененным состояниям; к процессам адаптации, обучения, восприятия, ритмам);

• требования к организации психолого-педагогических аспектов труда;

• требования к руководителю-организатору, педагогу, специалисту, личности.

Общая схема составления предварительной профессиограммы такова: перечисляются параметры психических функций, группа экспертов определяет функциональную сопряженность этих параметров с требованиями профессиональной деятельности (не требуется, требуется со степенью низкой, средней, высокой), затем отбираются наиболее существенные, по мнению экспертов, качества.

Объектом рассмотрения могут быть такие параметры психических функций:

• высокая абсолютная чувствительность: зрительного анализатора, слухового анализатора, вкусовая чувствительность, обоняние, осязание, мышечная чувствительность и др. (можно рассмотреть отдельно абсолютную и относительную чувствительность тех или иных анализаторных систем как чувствительность к изменениям интенсивности фактора);

• быстрота и точность опознания, сравнения, различения, выделения, членения и т. д. Методы выявления этих качеств описаны в работах К. К. Платонова по индустриальной психологии;

• восприятие формы, размеров, скорости, времени, расстояния;

• наблюдательность;

• показатели внимания – объем, переключаемость, устойчивость, концентрация, распределенность, помехоустойчивость;

• разновидности памяти – оперативная, долговременная, наглядно-образная, словесно-логическая, двигательная, зрительная, слуховая;

• показатели памяти – объем, быстрота, точность, длительность сохранения информации;

• способность запоминать, хранить в памяти и воспроизводить правила, инструкции;

• разновидности мышления – наглядно-действенное, абстрактно-логическое, образное, репродуктивное, продуктивное (творческое);

• скорость мыслительных действий;

• способность мышления к анализу, синтезу, абстракции, классификации, систематизации, конкретизации, планированию, пониманию графического материала, пониманию словесного материала;

• способность быстро и точно принимать решения;

• инициативность;

• хорошая ориентировка в пространстве и способность к оперированию пространственными представлениями;

• показатели психомоторной деятельности – скорость, точность, координация, устойчивость, ритм двигательных актов;

• скорость реакции в простых и сложных ситуациях;

• подвижность пальцев;

• точность осуществления простых действий в условиях дефицита времени, монотонной работы, работы с малой интенсивностью;

• быстрота выработки и перестройки двигательных и умственных навыков;

• разборчивость речи;

• отсутствие в напряженной обстановке: напряженности, растерянности, тенденций к возбуждению и нервозности, замешательства, чрезмерной осторожности;

• способность работать при наличии риска или опасности с сохранением или повышением производительности (вид стресса, стессоустойчивость);

• уравновешенность;

• бдительность;

• показатели характера: целеустремленность, исполнительность, выдержка, выносливость, принципиальность, трудолюбие, энтузиазм, общительность, самокритичность (можно добавить параметры личности: направленность, включая мотивы

к труду, интересы, идеалы, мировоззрения, потребности, желания, акцентуация характера, конфликтность, локус контроля, темперамент, психологический тип, психологический профиль по Кэттеллу, коэффициент интеллекта *IQ* и др.);

• моральные качества, стремление к развитию в работе, к руководству, трудовой или культурно-производственный потенциал, потенциал к руководящей работе;

• положительная мотивация и направленность на профессиональную деятельность;

• профессионально-обусловленные качества (готовность к работе): подготовленность (обученность), опыт профессиональной деятельности (психомоторный, интеллектуальный, технический, организаторский и другие), определяемый спецификой профессии, специальности, организацией и содержанием труда.

Профессиографию и психографию также можно осуществлять в рамках модели трудового потенциала работника и его элементов и в рамках других моделей работников, к которым более склонны менеджеры и исследователи.

С целью разработки более точной профессиограммы, например, для совершенствования организации труда и оздоровления работников, полезно разработать профессиографический опросник, содержащий перечень признаков, степень их важности и периодичности применения качеств. Перечень параметров должен быть предварительно отобран компетентными экспертами.

При заполнении профессиографического опросника следует отметить порядковый номер важного для данной профессии качества, а степень важности обозначить в соответствующей графе числовым и буквенным кодом по следующей системе:

• важность качества: 1 – совершенно необходимо, 2 – весьма желательно, 3 – желательно, 4 – почти безразлично;

• качество требуется: ПС – постоянно, ПР – периодически, ИН – иногда.

Форма опросника приведена в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Форма профессиографического опросника

Номер	Признак	Код	
		числовой (важность)	буквенный (периодичность)

4.3. Система описания профессий и требований рабочего места в США

Специфика анализа содержания труда, проводимого в связи с переходом на грейдовые системы оплаты труда, показана в разделе «Оплата труда».

Практическая необходимость единого подхода к оценке всех видов труда выразилась в создании в Министерстве труда США системы профессиональных требований. Ее цель состоит в том, чтобы установить определенные ориентиры в растущей дифференциации специальностей, повысить эффективность выбора профессий, более полно использовать потенциал наличных трудовых ресурсов [44].

Разработка методов изучения работ началась в США с трудов Ф. Тейлора, и к 40-м гг. прошлого века Министерство труда США создало «Руководство для анализа работы», которое действовало на протяжении 50 лет. В результате появился «Словарь наименований работ» (Dictionary of Occupational Titles – DOT), аналогичный нашему «Единому тарифно-квалификационному справочнику» [45].

Методика «**Функциональный анализ работы**» (Functional Job Analysis – FJA) Сиднея Файна применялась службами подбора персонала в США для классификации работ и пополнения «Словаря наименований работ» (DOT). Описания создаются в рамках парадигмы «Люди – данные – предметы» (табл. 4.3).

Основной тезис «Функционального анализа работы» – каждая работа имеет цель, требования и стандарты. Это определяет основной метод системы – точное описание задач в определенном формате: «что следует работнику делать, с какой целью и с каким результатом». Работник должен обладать тремя типами общих способностей: функциональными, содержательными и адаптивными. Они должны находиться в гармонии, чтобы он мог эффективно функционировать и чувствовать удовлетворение от работы.

Основной дескриптор в FJA – производственная деятельность. Средством стандартизации информации о производственной деятельности является банк целей, разработанных Файном и его коллегами.

Таблица 4.3

Словарь описаний основных областей труда

Область	Содержание	Требования работы (по убыванию степени сложности оперирования в данной области)
Данные	Информация, знания и понятия, получаемые в результате наблюдения, исследования, интерпретации и умственных усилий. Данные включают числа, слова, символы, идеи, понятия	Анализ
		Синтез
		Сравнение
		Компиляция
		Копирование
		Счет
Люди	Люди, а также в отдельных случаях животные (дрессированные), с которыми выстраиваются отношения, аналогичные межчеловеческим	Обучать
		Руководить
		Вести переговоры
		Помогать
		Инструктировать
		Говорить
		Обслуживать
		Сигнализировать
Предметы	Неодушевленные объекты: машины, инструменты, оборудование, средства производства и продукты. Все, что осязаемо, имеет форму и другие физические характеристики	Устанавливать
		Оперировать
		Управлять
		Контролировать
		Манипулировать
		Смазывать
		Обрабатывать

Методика включает пять компонентов:

1) идентификация целей;

2) идентификация и описание задач;

3) анализ задач по 7 шкалам, включающим 3 области описания функций работника (по одной для данных, людей, предметов);

4) разработка стандартов исполнения;

5) определение содержания обучения.

Методика позволяет получать данные для создания должностей, отбора персонала, обучения, оценки и многих других задач кадровой деятельности. Она отличается четкостью и строгостью и требует значительных затрат времени и усилий [46].

DOT включает стандартизированные и исчерпывающие описания должностных обязанностей и относящейся к ним информации для более чем 200 000 профессий. Такая стандартизация позволяет нанимателям в разных отраслях промышленности и в разных частях страны более точно приспосабливать должностные требования к навыкам работников.

Пример определения DOT для *отраслевого управляющего (руководителя направления),* код профессии 183.137–010, приводится ниже [47]. Первая цифра кода указывает на один из следующих основных родов занятий:

1) профессиональный, технический, управленческий;
2) канцелярский и продажи;
3) обслуживание;
4) сельское хозяйство, рыбная ловля, лесное хозяйство и связанные с этим отрасли;
5) перерабатывающая отрасль;
6) механика (работа с механизмами);
7) судебная деятельность (органы правопорядка);
8) строительные работы;
9) разное.

Для *отраслевого управляющего (руководителя направления)* основным классификатором будет занятие *административной* деятельностью. Таким образом, в этом примере присутствует код 1. Следующие две цифры представляют деление общей категории занятий.

Следующая группа из трех цифр отражает степень сложности функций, осуществляемых на данной должности по отношению к каждому из трех объектов труда: документации, людям, материальным объектам. По каждому из объектов может реализовываться одна из восьми функций, расположенных в порядке убывающей сложности (самая сложная – 0, самая простая – 8), как это было показано в табл. 2.3.

Для *отраслевого управляющего (руководителя направления)* цифра 1 в данных будет означать координирование данных, цифра 3 для людей будет означать контроль, а цифра 7 для вещей будет означать регулирование.

Последние три цифры указывают на алфавитный порядок наименований в шестизначной кодовой группе. Эти коды помогают отличить конкретный род занятий от других ему подобных. Место в алфавите для *отраслевого управляющего (руководителя направления)* указано цифрами 010.

Пример. Фрагмент определения из «Словаря наименований профессий».

1. Код профессии: 183.137–010.

2. Название профессии: управляющий (менеджер), отрасль (направление, отделение).

3. Наименование отрасли промышленности: все виды промышленности.

4. Дополнительные названия: менеджер участка; менеджер подразделения, менеджер предприятия.

5. Основная формулировка.

6. «Возможные» обозначения.

7. Название вне рубрики.

Руководит производством, распространением и маркетинговыми операциями филиала предприятия или определенной территорией промышленного предприятия. Координирует деятельность по производству, распространению, хранению на складе и реализации в соответствии с политикой, принципами и порядком, установленным менеджером промышленного предприятия (все виды промышленности), который с целью оценить и содействовать реализации возможностей для роста предприятия и улучшения обслуживания в данном районе совещается с клиентами и представителями производства, разрабатывает планы для эффективного использования машин, рабочей силы и материальных ресурсов. В целях поддержания прибыльности подразделения пересматривает и изменяет стоимость продукции, качество и программы управления запасами. Планирует и руководит программами продаж, рассматривая позицию конкурентов и разрабатывая новые рынки, используя продажу, рекламу, рекламно-пропагандистские акции и сферу обслуживания. Руководит кадровой программой. Руководит подготовкой материалов бухгалтерского учета. Предлагает администрации рекомендации по бюджету. Может именоваться согласно наименованию сферы ответственности как менеджер участка (любая отрасль); локальный менеджер (менеджер местного отделения), региональный менеджер (любая отрасль).

4.4. Учет, аттестация, рационализация и планирование рабочих мест

Информационную базу для анализа уровня и совершенствования материальных факторов производства (предметов и средств труда), условий и безопасности труда обеспечивает проведение учета, аттестации, рационализации и планирования рабочих мест. Поскольку этот процесс связан с управлением материальными факторами производства, знание его является непременным элементом профессионализма менеджеров. Методология этого процесса достаточно хорошо проработана и известна: в 1986 г. утверждено типовое положение об аттестации, рационализации, учете и планировании рабочих мест, на основании которого были разработаны отраслевые положения. Современный подход к персоналу требует активного участия самих работников в проведении учета, аттестации, рационализации своих рабочих мест. Приведем несколько определений элементов этой работы [48].

Основные цели – повышение эффективности производства, качества продукции и рациональное использование производственных и трудовых ресурсов (ресурсный подход к персоналу) в организации за счет:

• ускорения роста производительности труда в результате приведения рабочих мест в соответствие с требованиями научно-технического прогресса, механизации и автоматизации производства, сокращения применения ручного и тяжелого физического труда;

• улучшения использования основных производственных фондов путем ликвидации излишних рабочих мест с устаревшим оборудованием;

• модернизации действующего оборудования, внедрения передовой техники и технологии, концентрации работ на более прогрессивном оборудовании, обеспечения сбалансированности числа рабочих мест и работающих, возрастания коэффициента сменности работы;

• улучшения условий труда и техники безопасности на каждом рабочем месте, повышения культуры производства, содержательности и привлекательности труда.

На наш взгляд, невзирая на всеобщее падение промышленного производства в России, эти работы остаются актуальными хотя бы на стадии выявления резервов производства, возможностей организации производства той или

иной продукции для рынка, выявления и реализации излишнего и устаревшего оборудования и производственных площадей.

Учет рабочих мест при проведении аттестации состоит в определении их числа, классификации и группировке по видам и характеру использования, категориям занятых на них работников, по степени механизации труда, по условиям труда и т. д.

Аттестация рабочих мест – это совокупность мероприятий, включающих комплексную оценку каждого рабочего места на его соответствие передовому научно-техническому и организационному уровню, анализ достигнутого уровня производства, выработку решений о дальнейшем использовании рабочих мест и направлений их совершенствования. Оцениваются также условия труда и техники безопасности на рабочем месте. По результатам аттестации каждое рабочее место относится к одной из трех групп: аттестованные, подлежащие рационализации, подлежащие ликвидации. Значительно расширяет рамки задач и возможности получения положительных результатов в процессе рационализации рабочих мест использование в качестве оценочных критериев основных положений теории обогащения труда. Согласно теории обогащения труда [49], сам процесс труда может стать привлекательным для работника в том случае, если он характеризуется, как минимум, следующими факторами:

• ответственность работника за результаты труда;

• значимость, важность выполняемой работы, осознаваемая работником;

• определенная свобода в использовании ресурсов;

• наличие обратной связи – информированность относительно оценки потребителем результатов труда работника;

• возможность профессионального роста, развития потенциала работника;

• возможность контроля над условиями труда.

Рационализация рабочих мест представляет собой совокупность организационно-технических мероприятий, направленных на совершенствование действующих рабочих мест и улучшение их использования. Мероприятия могут быть направлены на повышение технического уровня рабочих мест, организационного уровня, улучшение условий труда и техники безопасности. Все мероприятия обосновываются с экономической точки зрения, определяется их эффективность.

Планирование рабочих мест предусматривает проведение расчета оптимального количества и структуры рабочих мест в целях обеспечения их сбалансированности с трудовыми ресурсами и роста производительности труда.

Положения об аттестации, рационализации, учете и планировании рабочих мест, как типовое, так и отраслевые, содержат подробные методики организации и проведения этих работ, расчета показателей, формы карт учета и паспортов рабочих мест рабочих и служащих.

Как уже говорилось, для привлечения работников к процессу анализа содержания труда, аттестации и рационализации рабочих мест, выявления их мнения используются анкета об исполняемых и желаемых полномочиях работников и анкета для исследования отношения работников к труду. Попутно отметим, что информационную базу для организации стимулирования работников и совершенствования кадровой политики получают путем проведения исследований мотивации труда, потребностей работников, их ценностных ориентаций, социально-психологического климата в коллективах, оценок работниками качества трудовой жизни, включая стиль руководства, чувство гордости за свой труд и свою фирму, удовлетворенность трудом и его отдельными факторами, системой стимулирования.

Если анализ содержания труда, профессиография, учет, аттестация и рационализация рабочих мест направлены на повышение эффективности труда на рабочем месте, на повышение удовлетворенности трудом работника, то интегративную оценку состояния кадровой политики в организации в целом позволяет получить анализ кадрового потенциала предприятия.

Глава 5
Планирование потребности в персонале, организация, нормирование и условия труда

5.1. Стратегическое планирование и процесс планирования персонала

5.2. Прогнозирование потребности в человеческих ресурсах

5.3. Определение потребности в персонале

5.4. Понятия нормирования и организации труда, их значение

5.5. Японские методы организации труда и управления

5.6. Укрупненный алгоритм перехода к организации труда в группах, командах

5.7. Условия и безопасность труда

5.1. Стратегическое планирование и процесс планирования персонала

Стратегическое планирование [50] – это процесс, посредством которого представители высшего менеджмента определяют замыслы и цели организации и средства их достижения.

Планирование персонала — процесс систематического анализа потребностей в персонале, который гарантирует наличие нужного количества работников, имеющих требуемые навыки – там, где они нужны, и тогда, когда они нужны.

Планирование человеческих ресурсов включает в себя подбор имеющегося внутри организации и вне ее ресурса рабочей силы в расчете на вакансии, которые предвидятся в организации через определенный период времени. Естественно, что стратегическое планирование предшествует планированию персонала.

Конкретные количественные и качественные планы в сфере человеческих ресурсов определяются планами организации. Отметьте, что на планирование персонала влияют два фактора – **потребность и доступность**. Прогнозирование потребности в человеческих ресурсах включает определение количества и типа нужных работников по их навыкам и размещению. Такое проектирование отражает различные факторы, такие как производственные планы и изменение производительности. Чтобы дать прогноз наличию ресурсов, менеджер по персоналу обратит внимание на внутренние источники (уже нанятых сотрудников) и внешние источники (рынок труда). После анализа потребности в работниках и их наличии, фирма может определить, имеется ли у нее излишек или недостаток сотрудников. Если прогнозируется избыток работников, должны быть найдены пути уменьшения их количества. Некоторые из этих методов включают ограниченный наем, уменьшение числа рабочих часов, ранний выход на пенсию и временное увольнение. Если прогнозируется дефицит работников, фирма должна получить нужное количество соответствующего качества сотрудников с рынка труда.

Так как условия внешней и внутренней среды могут быстро меняться, процесс планирования человеческих ресурсов должен быть постоянным. Меняющиеся условия могут повлиять на организацию в целом, требуя, таким образом, обширного изменения прогнозов. Планирование в целом дает менеджерам возможность предвидеть изменение условий и подготовиться к

ним, планирование же персонала, в частности, – проявлять гибкость в сфере управления людьми.

5.1.1. Прогнозирование с нулевого уровня

Методика прогнозирования с нулевого уровня использует в качестве стартовой точки для определения грядущей потребности в кадровом обеспечении имеющийся на данное время в организации уровень занятости. По существу, при планировании человеческих ресурсов используется та же процедура, что и при составлении бюджета с нулевого уровня, когда каждый бюджет должен ежегодно обосновываться. Если сотрудник уходит на пенсию, увольняется или покидает фирму по любой другой причине, его место не занимается автоматически. Вместо этого проделывается анализ, ставящий целью установить, может ли фирма обосновать занятие этой должности. Аналогичное внимание уделяется созданию новых должностей, когда возникает впечатление, что в них имеется потребность. Ключом к прогнозированию с нулевого уровня является тщательный анализ потребности в человеческих ресурсах. В сегодняшней глобально конкурентной среде освободившаяся должность основательно анализируется, прежде чем санкционируется замена. Очень часто должность не занимается, а работа распределяется между оставшимися сотрудниками.

5.1.2. Подход «вверх дном» (снизу вверх)

Метод прогноза, используемый во всей организации начиная с низовых звеньев организации и на более высоких уровнях, в конечном счете, представляет собой совокупный прогноз потребностей в занятости.

Некоторые фирмы используют для прогнозирования занятости то, что можно назвать методикой «вверх дном» (снизу вверх). В ее пользу говорит тот аргумент, что менеджер в каждом подразделении лучше всех осведомлен о потребностях в рабочих местах. При использовании **методики «вверх дном» (снизу вверх)** каждый последующий уровень организации, начиная с самого нижнего, прогнозирует свои потребности, в конечном счете, это составит совокупный прогноз необходимых работников. Прогнозирование потребности в персонале более эффективно тогда, когда менеджеры осуществляют его систематически, под текущие и прогнозируемые потребности, понимая при этом, что отделу по управлению персоналом необходимо соответствующее время на подготовку к использованию внутренних и внешних

источников.

5.1.3. Использование математических моделей

Другим подходом к прогнозированию потребности в человеческих ресурсах является **использование математических моделей** для предсказания будущих потребностей. Одним из наиболее часто используемых показателей прогноза уровня занятости является объем продаж. Существует положительная связь между спросом и необходимым количеством работников. Используя такой метод, менеджеры могут приблизительно подсчитать количество работников, требующихся при различном уровне спроса.

5.1.4. Моделирование

Моделирование – это методика проведения эксперимента с реальной ситуацией с помощью математической модели, представляющей эту ситуацию. Модель является обобщением реального мира. Таким образом, моделирование является попыткой представить реально существующую ситуацию с помощью математической логики в целях прогнозирования того, что произойдет. Моделирование помогает менеджерам по персоналу, позволяя им задать множество вопросов типа *«что если»* и при этом не вынуждая принимать решение, приводящее к реальным результатам.

В управлении персоналом моделирование может проводиться для того, чтобы представить взаимосвязи между уровнями занятости и многими другими переменными. Менеджер может в таком случае ставить вопросы *что если*, подобные следующим:

Что произойдет, если мы переведем 10 процентов нынешней рабочей силы на сверхурочную работу?

Что произойдет, если завод станет использовать две смены? Три смены?

Цель модели – позволить менеджерам добиться значительного понимания определенной проблемы, прежде чем принимать решение в действительности.

5.2. Прогнозирование потребности в человеческих ресурсах

Прогноз потребности представляет собой оценку количества и качеств сотрудников, которые понадобятся организации в будущем для реализации намеченных целей. Прежде чем делать оценку потребности в человеческих ресурсах, нужно сначала сделать прогноз спроса на товары или услуги фирмы. Этот прогноз затем трансформируется в данные о потребностях в людях для получения показателей, необходимых для удовлетворения спроса. Для фирмы, производящей персональные компьютеры, показатели могут формулироваться как количество единиц, которое планируется выпустить, как количество заявок на покупку, как количество поручительств, которые надо обработать, и т. д. Например, еженедельное производство 1000 персональных компьютеров может потребовать 10 000 часов работы сборщиков в течение 40-часовой рабочей недели. Деление 10 000 часов на 40 часов рабочей недели дает в ответе, что требуется 250 рабочих-сборщиков. Подобные подсчеты проделываются и для других видов работ, необходимых для производства и сбыта персональных компьютеров.

Прогнозирование потребности дает менеджерам средство для оценки того, сколько и какие именно нужны сотрудники. Но существует и другая сторона медали – как видно из следующего примера.

> Крупная фирма-производитель на Западном побережье США готовилась к началу работ на новом заводе. Аналитики уже определили, что на новый товар спрос будет существовать длительное время. Не было проблем с финансированием, было размещено оборудование. Но в течение двух лет производство никак не могло начаться! Администрация сделала принципиальную ошибку: она изучила такую сторону людских ресурсов, как спрос, но не изучила предложение. На местном рынке труда не оказалось достаточного количества квалифицированных рабочих для работы на новом рынке. Новым рабочим пришлось получить всестороннее образование, прежде чем они смогли занять вновь созданные рабочие места.

Определение того, способна ли фирма обеспечить себя сотрудниками с необходимыми навыками и из каких источников,

называется **прогнозом наличия**. Он помогает показать, может ли быть получено необходимое количество работников в самой компании, или за пределами организации, или из этих двух источников.

Многие работники, которых потребуется поставить на возникающие в будущем должности, уже могут работать на фирму. Если фирма невелика, администрация, вероятно, знает своих сотрудников достаточно хорошо для того, чтобы подобрать их навыки и желания к потребностям компании. Однако с ростом организации процесс подбора становится все более сложным. Организации, которые воспринимают людей серьезно, используют базы данных. В обеспечении внутреннего предложения высококвалифицированного управленческого персонала помогает также планирование преемственности.

Базы данных включают информацию обо всех работниках – как менеджерского уровня, так и остальных. Информация, сообщаемая обычно о рядовых работниках, включает следующее:

• базовое образование и биографические данные;

• опыт работы;

• индивидуальные навыки и знания;

• имеющиеся лицензии и сертификаты;

• программы обучения, пройденные в период работы в организации;

• прежние оценки результатов деятельности;

• профессиональные цели.

Фирмы могут содержать дополнительные базы данных для своих менеджеров. По существу, этот тип перечня содержит информацию для решений о замене или повышении. Он, насколько можно ожидать, будет включать такого рода данные:

• Послужной список и опыт работы

• Базовое образование

• Оценка сильных и слабых сторон

• Потребности в росте

• Потенциал для повышения в должности в настоящее время, перспективы дальнейшего роста

• Результаты текущей работы

• Сфера специализации

• Предпочитаемая работа

• Географические предпочтения

• Карьерные цели и желания

• Ожидаемая дата выхода на пенсию

• Личная (частная) история, включая психологическую оценку личности

5.3. Определение потребности в персонале

Потребность в персонале, как и в других видах ресурсов, зависит от многих факторов. Поскольку персонал – это особый и самый важный вид ресурсов, а качества сотрудников не поддаются точному измерению, постольку планировать потребность в персонале и особенно удовлетворять эту потребность намного сложнее, чем потребность в материальных и финансовых ресурсах, и здесь даже после укомплектования штатов велика вероятность обнаружения ошибки, допущенной на стадии планирования и подбора.

На потребность в персонале влияют обстоятельства, связанные с характеристикой достигнутого уровня развития фирмы и предполагаемого состояния после завершения следующего этапа развития. Этими обстоятельствами могут быть: динамика и прогноз состояния рынка, на котором оперирует организация (перспективы деловой активности и расширения или сужения рынка товаров, услуг фирмы); внутренние ресурсы фирмы, в том числе человеческие, и их развитие (наличие резервов и их размер); политика в области производства, персонала и экономики (что обычно предпринимает фирма, какими путями и методами пользуется в этих областях); состояние рынка труда по требующимся профессиям (соотношение спроса и предложения, цена работников) и т. д.

Обычно потребность в персонале определяется на стадии разработки программ по реализации стратегии развития, подготовки и разработки бизнес-плана.

На подготовительной стадии осуществляется согласование перспектив организационно-экономического и производственного развития фирмы, сбор заявок от руководителей на комплектование их подразделений.

На стадии разработки бизнес-плана осуществляется увязка его разделов между собой и балансировка по срокам, исполнителям, ресурсам и источникам их поступления.

В числе прочих в составе бизнес-планов разрабатываются разделы, имеющие непосредственное отношение к персоналу, – это разделы «Персонал» и «Управление».

Исходя из оценки состояния факторов, влияющих на потребность фирмы в персонале, миссии и политики в области персонала, разрабатываются мероприятия на планируемый период: предстоящие сокращения, набор, в том числе ключевых специалистов, перемещения, повышение квалификации, изменения в системе мотивации и оценки результатов,

повышение уровня трудовой жизни и безопасности труда и т. п.

Численность рабочих определяется, как правило, **нормативным методом**. На основе норм времени, выработки, обслуживания или трудоемкости планируемого объема производства определяется потребность в рабочих по необходимым специальностям, при этом увязывается средний разряд планируемых к выполнению работ и работников. Нормы времени берутся из отраслевых или республиканских справочников нормативов либо разрабатываются в самой организации на основании опыта, примеров или расчетным путем. В упрощенном виде численность рабочих-сдельщиков определяется по формуле:

$$Р_с = \frac{t}{Ф_п \times q_н},$$

где t – общая трудоемкость определенного вида работ;

$Ф_п$ – полный полезный фонд рабочего времени одного работника за год; в среднем $Ф_п = 1910$ часов;

$q_н$ – коэффициент выполнения рабочими норм выработки.

Число рабочих можно посчитать и укрупненно по следующей формуле:

$$Р_р = \frac{В}{В_н},$$

где В – планируемый объем выпуска продукции в данном периоде в соответствующих единицах измерения;

$В_н$ – норма выработки продукции на одного рабочего в планируемом периоде в тех же единицах измерения.

Численность служащих в общем случае определяется по формуле:

$$Ч_{сл} = \frac{Т_н + Т_{нн}}{Ф_п},$$

где $Т_н$ – годовая трудоемкость нормируемых работ, определяемая в соответствии с типовыми нормами времени и плановым объемом работ либо экспертным путем;

$Т_{нн}$ – годовая трудоемкость ненормируемых работ, определяемая, в основном, экспертным путем.

Более подробно проблемы определения потребности в персонале и методы расчета численности работников различных категорий рассматриваются в целом ряде работ, посвященных нормированию и организации труда, управлению персоналом.

Поскольку в содержании труда служащих, а особенно специалистов и руководителей, велик процент ненормируемых, творческих работ, постольку определять потребность в специалистах и руководителях затруднительно. Для руководителей существуют усредненные нормы управляемости (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Нормы управляемости

Уровень руководства	Тип производства продукции					
	Массовое и крупносерийное	Серийное	Индивидуальное и мелкосерийное	Массовое и крупносерийное	Серийное	Индивидуальное и мелкосерийное
	Особо сложная продукция			Сложная и простая продукция		
	Нормы управляемости					
Высший	5	4	3	6	5	4
Низший	11	9	7	15	13	11

При определении числа подчиненных используют следующие факторы:

- уровень компетентности руководителя и подчиненных;
- интенсивность взаимодействия между группами или отдельными подчиненными;
- объем работ неуправленческого характера у руководителя и потребность в контактах за пределами подразделения;
- сходство или различия в содержании труда подчиненных (при одинаковой работе допустимое число подчиненных больше);
- широта новой проблематики в подразделении (доля инноваций);
- уровень стандартизации и унификации управленческих и производственных процедур в организации;
- степень физических различий в деятельности.

В межотраслевых методических материалах по совершенствованию организационных структур управления предприятий и производственных объединений приводятся нормы управляемости:

• для руководителей организаций и их первых заместителей – не более 10–12 чел. (подразделений);

• для функциональных отделов – не менее 7—10 чел.;

• для функциональных бюро – не менее 4–6 чел.;

• для конструкторских и технологических отделов – 15–20 чел.;

• для конструкторских и технологических бюро – 7—10 чел.

Должность заместителя руководителя подразделения вводится, как правило, при превышении нормы управляемости в 1,5 раза.

На потребность в персонале оказывает влияние организационная структура фирмы: линейная, линейно-штабная, функциональная, программно-целевая, матричная, дивизиональная, которая, в свою очередь, зависит от принципиальных подходов к разделению и организации труда. Факторы, определяющие структуру организации, могут быть и объективными, отражающими специфику производства и применяемой техники и технологии, могут быть и субъективными, отражающими личный потенциал руководителя и его команды.

Рассмотрим некоторые примеры расчета численности персонала.

Пример 1. Планирование численности персонала организации на основе прогноза изменения интенсивности труда.

Исходные данные (результаты текущего года, определяющие численность персонала):

• число лифтов на обслуживании – 10 252;

• общее число производительных часов, отработанных на обслуживании лифтов, – 218 000 (полезный фонд времени);

• численность работников: производственные (механики) – 145, непроизводственные – 16.

Прогноз на следующий год:

• норма времени на обслуживание одного лифта увеличивается на 15 %;

• эффективность использования рабочего времени (фонд полезного времени каждого механика) возрастет на 10 %;

• портфель заказов останется неизменным;

• соотношение между производственным и непроизводственным персоналом не изменится.

Расчет нормативов текущего года:

• затраты времени на обслуживание одного лифта = 218 000 / 10 252 = 21,3 ч;

• фонд производительного времени одного механика = 218

000 / 145 = 1503 ч;

• соотношение численности производительных и непроизводительных работников = 145 / 16 = 9,1.

С учетом прогноза рассчитывается потребность в персонале на будущий год:

• затраты времени на обслуживание одного лифта составят 21,3 / 1,15 = 18,5 ч;

• потребное число производительных часов составит 18,5 х 10 252 = 189 662 ч;

• фонд производительного времени одного механика составит 1503 х 1,1 = 1653 ч;

• требуемая численность механиков составит 189 662 / 1653 = = 115 чел;

• численность непроизводственного персонала составит 115 / 9,1 = 13 чел.

Пример 2. Нормирование труда и расчет численности служащих.

Применительно к служащим нормирование заключается в установлении меры затрат труда при выполнении заданного объема работ за определенный период. При этом мера затрат труда может быть выражена либо непосредственно в затратах времени работника требуемой квалификации на выполнение единицы той или иной порученной ему работы, либо косвенно – через численность работников, которая необходима для выполнения определенной функции.

Управленческий труд как разновидность умственной деятельности допускает возможность его количественной и качественной оценки на основе создания и использования системы базовых нормативов, отражающих меру затрат и результатов этого труда на уровне первичных элементов.

Базовые нормативы – это расчетные величины, на основе которых разрабатываются укрупненные нормативы, поскольку использование непосредственно базовых нормативов для нормирования конкретных работ зачастую излишне трудоемко.

Базовые нормативы создаются на типовые элементарные действия по трем направлениям – восприятию информации (слушать, читать, наблюдать), ее переработке (собственно мыслительная работа по поиску решений) и использованию (говорить, писать, непосредственное воздействие на материальный объект); на типовые элементарные комплексы, каждый из которых представляет собой процесс, состоящий как минимум из трех элементарных действий (по одному от каждого направления).

При определении умственных затрат следует исследовать и разработать зависимость этих затрат от различных нормообразующих факторов.

Выделяют три типа сложности решаемой задачи – конструктивная (структурная, масштабная), творческая (интеллектуальная) и оперативная сложность.

Каждый тип сложности соответствует определенному коэффициенту. Например, коэффициент творческой сложности ($К_{ТС}$) устанавливается, исходя из следующих условий: если дополнительной информации (подготовки) не требуется или можно ограничиться небольшим анализом, то $K_{тс} = 1$; если анализ требуется, но общий подход, принцип, порядок решения установлены, $К_{ТС} = 1{,}7$; при сложных работах с небольшим предшествующим опытом $К_{ТС} = 2{,}0$; при сложных проблемах и отсутствии предшествующего опыта $К_{ТС} = 2{,}5$; при сложных проблемах, решение которых связано с анализом и синтезом многих неопределенных факторов, $K_{ТС} = 3{,}0$.

Конструктивная сложность определяется составом и количеством взаимосвязанных частей в решаемой задаче, количеством параметров объекта, степенью их разнообразия и т. п. Оперативная сложность связана с требуемой точностью принимаемых решений, степенью их регламентации, самостоятельностью, ответственностью, степенью риска, масштабом решения, срочностью.

Коэффициенты устанавливают эксперты.

Для расчета оптимальной численности работников по многим общеотраслевым функциям были разработаны укрупненные нормативы численности служащих по функциям управления. Эти нормативы могли переводиться в дифференцированные по отдельным подразделениям и должностям с учетом специфики разделения труда в конкретной организации.

Существуют укрупненные нормативы времени на работы по делопроизводственному обслуживанию, типовые нормы времени на разработку конструкторской документации, технологической документации, нормативы численности инженеров по рационализации и изобретательству; единые нормы времени на чертежные и копировальные работы и др.

В табл. 5.2 приведен пример расчета плановой численности работников архива организации, произведенный по укрупненным нормативам времени на работы по делопроизводственному обслуживанию.

Годовая трудоемкость работ $Т_н$ рассчитывается по нормативам времени с корректировкой на коэффициент $K = 1{,}1$,

учитывающий затраты времени на организационно-техническое обслуживание рабочего места, отдых (включая физкультурные паузы) и личные надобности: $Т_н$ = 2136 х 1,1 = 2349,6 чел. / ч.

Трудоемкость работ, не предусмотренных сборником укрупненных нормативов (ненормируемых работ), $Т_{нн}$ определяется экспертным путем и составляет 50,3 чел. / ч.

Таблица 5.2

Исходные данные для расчета численности работников архива организации

Вид выполняемой работы	Единица объема работ	Объем работ за год, V_i	Норматив времени на единицу объема работ H, ч	Сумма затрат времени, чел./ч
Разработка нормативно-методических пособий (инструкций, рекомендаций, положений)	1 печ. лист	0,5	138	69
Составление годовых разделов сводных описей для постоянного хранения	10 статей описи	150	1	15
Составление сводных описей дел по личному составу	10 статей	300	0,9	27
Составление отчета о состоянии и объеме документов, находящихся на ведомственном хранении	1 отчет	1	9,7	9,7
ИТОГО				2136

Полезный фонд рабочего времени одного работника за год $Ф_п$ принимается в среднем равным 1910 часов. Подставляя исходные данные в формулу, получаем необходимую плановую численность:

$$Ч_{сл} = \frac{Т_н + Т_{нн}}{Ф_п} = \frac{2349,6 + 50,3}{1910} = 1,26.$$

Работник, занявший данное рабочее место, вправе рассчитывать на дополнительное вознаграждение за повышенную интенсивность труда.

5.4. Понятия нормирования и организации труда, их значение

Без норм затрат материальных факторов и трудовых невозможно планировать деятельность, устанавливать четкие цели, определять результаты. Нормы разного вида – это стандарты, основанные на научном или житейском (обыденном) подходе, без наличия которых деятельность, в конечном счете, потеряла бы целесообразность. Иногда, сами того не подозревая, мы все свои поступки соотносим, соразмеряем с какими-то нормами. На содержание и количественные параметры норм, как доказал еще Ф. Тейлор, радикальное влияние оказывает организация труда. Дадим определения некоторым основным понятиям организации и нормирования труда.

Организация производства – форма, порядок соединения труда с вещественными элементами производства в целях обеспечения выпуска высококачественной продукции, достижения высокой производительности общественного труда, на основе лучшего использования производственных фондов и трудовых ресурсов.

Научная организация труда (НОТ) – организация труда, основывающаяся на достижениях науки и передовом опыте, систематически внедряемых в трудовую деятельность, позволяющая наилучшим образом соединить технику и людей в процессе труда, обеспечивающая наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, непрерывное повышение производительности труда, способствующая сохранению здоровья человека, постепенному превращению труда в жизненную необходимость.

НОТ призвана решать три основные взаимосвязанные группы задач: экономические – для обеспечения наиболее рацио – нального использования трудовых и материальных ресурсов и тем самым ускорения темпов роста производительности труда и повышения эффективности производства; психофизиологические – для обеспечения наиболее благоприятных условий в процессе труда с целью сохранения здоровья и устойчивой работоспособности человека – главной производительной силы общества, обеспечения содержательности и привлекательности труда, повышения культуры и эстетики труда; социальные – для воспитания позитивного отношения к труду, создания условий для всестороннего развития личности работников, превращения труда в первую жизненную необходимость.

Разделение труда, дифференциация – это специализация трудовой деятельности, приводящая к выделению и сосуществованию различных ее видов. Общественное разделение труда – это дифференциация в обществе как целом различных социальных функций, выполняемых определенными группами людей, и выделение в связи с этим различных сфер общества (промышленность, сельское хозяйство, город и деревня, наука, искусство, армия и т. д.), которые, в свою очередь, делятся на более мелкие отрасли. Техническое разделение труда – расчленение труда на ряд частичных функций, операций в пределах предприятия, организации. Общественное и техническое разделение труда находит выражение в профессиональном разделении труда. Специализацию производства в пределах страны и между странами называют территориальным и международным разделением труда. Тип разделения труда определяется господствующими производственными отношениями. Первоначальное разделение труда (половое и возрастное) носит естественный характер. В дальнейшем разделение труда в совокупности с действием других факторов (рост имущественного неравенства и др.) приводит к возникновению классов, противоположности между городом и деревней, между умственным и физическим трудом.

Производственный процесс – процесс превращения исходных материалов в готовую продукцию. Обычно различают основные производственные процессы, назначением которых является выпуск продукции для рынка, и вспомогательные (ремонтные, транспортные и т. п.), обеспечивающие нормальное функционирование предприятия, производственные процессы. Каждый производственный процесс можно рассматривать с двух сторон: как совокупность изменений, которые претерпевают предметы труда (технологический процесс), и как совокупность действий работников, направленных на целесообразное изменение предметов труда (трудовой процесс).

Технологические процессы классифицируют по следующим основным признакам: источнику энергии (пассивные и активные), степени непрерывности (непрерывные и дискретные) и способу воздействия на предмет труда (механические – ручные или машинные, и аппаратурные).

Трудовые процессы классифицируются по признакам: характеру предмета и продукта труда (вещественно-энергетические, характерные для рабочих, и информационные, характерные для служащих), по функциям (для рабочих – основные и вспомогательные, для служащих – функции руководителей, специалистов и технических исполнителей), по

степени участия человека в воздействии на предмет труда (степени механизации труда) (ручные, машинно-ручные, машинные, автоматизированные), по тяжести труда.

При организации и планировании производства, нормировании и оплате труда, учете затрат производственный процесс делится на операции.

Операция – часть производственного процесса, выполняемая над определенным предметом труда одним рабочим или звеном (бригадой) на одном рабочем месте.

Рабочее место – зона трудовой деятельности одного рабочего или звена (бригады), часть производственного пространства, сфера приложения труда одного работника, звена.

Нормирование труда – вид деятельности по управлению производством, направленный на установление необходимых затрат и результатов труда, а также необходимых соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования. Выделяют *нормы времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости, нормы затрат рабочего времени, рабочей силы, материальных ресурсов, энергии* и т. д. Общие положения по нормированию труда, разработке, введению, замене и пересмотру норм, обеспечению работодателем нормальных условий работы для выполнения норм приведены в главе 22 ТК РФ.

К основным **методам нормирования труда** относят *аналитические*, связанные с разделением трудового процесса на элементы, исследованием этих элементов и получением технически и научно обоснованных норм, и *суммарные*, использующие опыт или статистику и позволяющие получить опытно-статистические нормы [51]. Подробнее о нормировании труда можно найти информацию в специальных работах и методических рекомендациях [52].

Методы исследования трудовых процессов и рабочего времени:

• хронометраж – применяется для анализа приемов труда и определения длительности повторяющихся элементов операции; различают непрерывный, выборочный и цикловой виды хронометража;

• фотография рабочего времени (ФРВ) – используется для установления структуры затрат рабочего времени (затраты времени на все виды работ и перерывов, которые наблюдались в течение определенного отрезка времени); ФРВ по видам наблюдаемых объектов делятся на индивидуальные ФРВ, групповые (в частности, при бригадной форме организации труда), самофотографии, ФРВ оборудования, производственного

процесса; методы ФРВ – непосредственные замеры времени, метод моментных наблюдений;

• фотохронометраж – применяется для одновременного установления структуры затрат рабочего времени и длительности отдельных операций.

Технические средства исследования трудовых процессов и рабочего времени – секундомер, хроноскоп, кино– и телекамеры.

Рабочие места классифицируются по профессиям, числу исполнителей, виду производства, типу производства, степени специализации, уровню механизации, количеству оборудования. Организация рабочих мест включает систему мероприятий по оснащению средствами производства, предметами труда и их размещение в определенном порядке (оснащение, планировка, порядок обслуживания РМ).

Организация обслуживания рабочих мест классифицируется по функциям (производственно-подготовительное, инструментальное, наладочное, контрольное, транспортно-складское, энергетическое, ремонтно-строительное, хозяйственно-бытовое, поддержание в рабочем состоянии основного и вспомогательного оборудования), по степени централизации (централизованное, децентрализованное, смешанное), по форме (стандартное, планово-предупредительное, дежурное). Вид обслуживания зависит от типа производства, характера специализации, номенклатуры производимой продукции и других факторов. Принципы, закладываемые в основу выбора формы обслуживания рабочих мест: функциональность, плановость, комплексность, предупредительность, оперативность, высокое качество и надежность, экономичность.

Разделение и кооперация труда. Общественный труд предполагает общее, частное и единичное разделение труда. На предприятиях имеет место технологическое, функциональное и профессионально-квалификационное разделение труда. Совместный труд требует кооперации: межцеховой, внутрицеховой, внутриучастковой, внутрибригадной.

Наиболее полное проявление кооперация труда находит в бригадной форме организации труда. *Бригада* – это первичное звено в системе управления и в то же время – первичная ячейка трудового коллектива. Этими особенностями, социально-производственной сущностью бригады определяется специфика организации труда в бригаде. Производственная бригада самостоятельно осуществляет производственный процесс и управление им в своей рабочей зоне, несет коллективную ответственность за результаты своей работы и осуществление возложенных на нее задач [53]. *Комплексная* бригада организуется

из рабочих различных профессий для выполнения комплекса технологически разно – родных, но взаимосвязанных работ, охватывающих полный цикл производства продукции или ее законченную часть. *Специализированная* бригада объединяет, как правило, рабочих одной профессии, занятых на однородных технологических операциях. Комплексные и специализированные бригады могут быть сменными, если все входящие в их состав рабочие работают в одну смену, или сквозными, если в них включены рабочие всех смен. В бригаде обычно присутствует и должен решаться весь комплекс проблем, связанных с групповыми процессами, в том числе проблемы формального руководства и лидерства, совместимости, сотрудничества, выявления, использования и развития индивидуального и группового потенциала и т. п.

5.5. Японские методы организации труда и управления

Начиная с 20-х гг. прошлого века в странах с развитым рынком проводились исследования, связанные с выявлением роли человека на производстве, причем не просто как одного из факторов, не просто как носителя «живого труда», как обладателя специфического товара «рабочая сила», а как уникальной личности, носителя многих и разнообразных свойств, качеств, потенциала, по-разному проявляющихся в разных условиях, в индивидуальном труде и в коллективе. Выяснилось и получило всестороннее, в том числе экономическое обоснование, что результаты и индивидуального, и коллективного труда в решающей степени определяются отношением людей к труду. Оно определяет трудовое поведение, вклад в общее дело, развитие и конкурентоспособность предприятия. Оказалось, что именно качество рабочей силы является решающим фактором в деле обеспечения жизнеспособности фирмы, что именно вложения в повышение качества рабочей силы окупаются наиболее полно в сравнении с вложениями в материальные факторы.

Как же сделать, чтобы сотрудники фирмы разделяли ее цели и интересы, связывали с ней свои ожидания и стремление к успеху, проявляли инновационное поведение? Кажется, что все в современном мире считают положительным примером решения этих проблем опыт крупных японских компаний, так называемый «**японский феномен**». Но если на первых этапах исследований «японского чуда» внимание акцентировалось на субъективных факторах – японском национальном характере, общинном сознании, духе коллективизма, религии, то сейчас преобладает обоснованное мнение, что основа успеха японских фирм – в задействовании и системном использовании личностных и групповых свойств персонала фирмы, грамотной увязке естественных для человека стремлений, потребностей, ожиданий с интересами фирмы. Речь идет о нетривиальной организации индивидуального и коллективного труда на уровнях от межфирменного взаимодействия до рабочего места на основе действительно индивидуального подхода и предоставления работникам возможностей активного участия в делах фирмы и собственного развития.

То, что дело именно в системе организационных решений, связанных с социально-психологическими факторами, доказывает

небывалый успех совместных американо-японских предприятий с преобладанием американского персонала и некоторых западных компаний, более или менее системно использующих японский подход, получивший название «**уплотненная технология**» (в отличие от «поточной, тейлористской технологии»), или «lean production» как антитеза «mass production», и являющийся, по мнению многих специалистов, основой организации производства в XXI в. Примеры – совместное предприятие *NUMMI,* детище *General Motors* и *Toyota* на американской земле, а также успехи японского менеджмента, достигнутые на немецкой автомобильной фирме *Porsche*.

Основные элементы этой организационной технологии, нужно надеяться, близкого будущего нашей страны, требующие исследований, увязки с оригинальными и постоянно меняющимися условиями российской действительности, таковы:

• *реализация концепции «шодзинка»:* системы регулирования объемов выпуска продукции путем упорядочения и перераспределения рабочей силы. Гибкое перераспределение рабочих на производственной линии позволяет изменять такт потока в соответствии со спросом на продукцию фирмы (обычно эти изменения – на предстоящий месяц), за счет рационального размещения станков, наличия в достаточном количестве производственного персонала – хорошо подготовленных рабочих-многостаночников, постоянной оценки и периодического пересмотра последовательности выполнения технологических операций, отражаемых в карте трудовых процессов, постоянного обучения рабочих на рабочих местах, в «кружках качества», за счет ротации;

• *преимущественно горизонтальные коммуникации,* когда основная масса оперативной информации, управляющей и регулирующей производственный процесс, движется навстречу материальным потокам, не проходя через высшее звено управления;

• система оперативного обеспечения производства материальными ресурсами *«точно в срок» («канбан»);*

• *система сплошного контроля качества* всех предметов труда на каждом рабочем месте («*джидока*»);

• *система постоянного поиска путей улучшения качества*, безопасности и эффективности труда и продукции, унификации продукции, снижения трудоемкости производства *(«кайзен»)*. В условиях пожизненного найма рабочие понимают, что их рационализаторские предложения и усилия руководства направлены не на то, чтобы сделать их работу труднее, а на то, чтобы не было лишних движений, чтобы производить больше

продукции как основы процветания фирмы и работников;

• *бригадная организация труда, сотрудничество и взаимопомощь*;

• ориентация всех трудовых коллективов на достижение *конечных результатов*, увязанных с конечными результатами фирмы в целом, целевое управление;

• *синхронизация производства в целом*, минимизация численности рабочих также по производству в целом;

• система особых отношений с поставщиками и банками, основанная на сотрудничестве и учете интересов сторон.

Неслучайно здесь широко используется понятие «система» (хотя правильнее было бы говорить о «подсистемах»): дело в том, что эти элементы действительно проработаны глубоко, комплексно, обеспечены всеми видами ресурсов, взаимоувязаны, доведены до уровня технологических операций, постоянно совершенствуются и эффективно функционируют. Отработка системы «уплотненной технологии» и ее элементов проводилась преимущественно в отраслях электронной и электротехнической промышленности, автомобиле– и судостроении, поэтому большой и сложной проблемой остается использование потенциала этого подхода в других сферах деятельности, на предприятиях другого размера, организационно-правовых форм, в частности, в банковских структурах, и здесь широкие возможности для реализации творческого потенциала специалистов с экономическим образованием, особенно в сочетании с фундаментальной подготовкой в области человеческого поведения и управления персоналом.

Поскольку данная система связана с выдвижением на первое место личности работника и трудового коллектива, повышением их роли в достижении целей организации, постольку важнейшую роль в успехе общего дела играет качество рабочей силы и ее отношение к труду на предприятии. Полноценное задействование таких факторов обогащения труда, как принятие решений, самостоятельность, ответственность, обратная связь и других в основной производственной ячейке, по сути, делегирование функции оперативного управления производством персоналу основного производственного звена, подразумевает способность этого звена эффективно выполнять возложенные функции. Это, в свою очередь, предъявляет повышенные требования к системе управления персоналом, от деятельности которой и зависит качество персонала фирмы и его развитие, а также степень удовлетворенности трудом и, следовательно, отношение к труду и отдача.

5.6. Укрупненный алгоритм перехода к организации труда в группах, командах

Рассмотрим, опираясь на популярный в менеджменте аналитический метод решения проблем (являющийся, кстати, реализацией системного подхода), логику (укрупненный алгоритм) организации перехода на групповые методы труда, процесс управления созданием и развитием команд в организации.

Состав работ мало зависит от того, имеется ли уже у нас группа, положительно проявившая себя при выполнении предыдущих заданий и заслуживающая усилий по ее дальнейшему развитию, превращению в «команду мечты», или мы должны озаботиться формированием группы (команды) перед началом выдачи ей задания или в самом начале процесса его выполнения.

В первом случае, когда у нас уже есть достаточно продуктивная группа, мы делаем крен в сторону выбора для группы такой работы, которая бы способствовала ее дальнейшему развитию, совершенствованию ее лучших качеств; во втором случае речь идет о формировании группы, обладающей способностями выполнить работу, и о развитии группы «от нуля» в процессе выполнения задания.

Итак, если в организации имеется задание, для выполнения которого групповая форма организации труда признана наиболее эффективной (по неким важным критериям), или в силу четко осознаваемого неблагополучия признано необходимым переходить к организации команд, но группы как таковой еще нет, реализуется подход «группа для работы». В этом случае необходим полноценный проект формирования и развития группы в процессе выполнения задания, включающий следующие элементы (проект может быть представлен как алгоритм одновременного решения производственной и социально-психологической задачи):

1. Анализ ситуации и стратегических и тактических планов организации, формирование убежденности в необходимости и обоснование эффективности перехода к командной работе. Определение параметров и перспектив команды (команд), принципов, методов и источников ее формирования. Назначение лиц, ответственных за проведение изменений, вплоть менеджеров высшего звена руководства. Оценка ресурсов всех видов.

2. 1) формирование компетенций командообразования у

будущего лидера команды и у лиц, ответственных за реорганизацию. При необходимости реструктуризации и реорганизации деятельности всей компании на принципах командной работы всему менеджменту компании следует овладеть максимально возможным для каждого набором компетенций командообразования и определиться, каких, сколько и откуда придется привлекать сторонних специалистов. Менеджер, усвоивший базовые компетенции, сможет самостоятельно организовать или, по крайней мере, активно участвовать в формировании группы, в том числе на стадии подбора кандидатов в будущую команду;

2) обучение будущих членов команды основам командной рабо – ты, приобретение ими ряда необходимых компетенций командообразования и работы в команде (состав и содержание компетенций определяется по усмотрению уже достаточно компетентных в этой области руководителей и специалистов организации).

3. Описание проблемы, задания для будущей команды, оценка степени его привлекательности для членов будущей группы (например, согласно теории Р. Хэкмэна и Г. Олдхэма, в задании должны присутствовать: значимость, законченность, самостоятельность, разнообразие, обратная связь, развивающий потенциал).

4. Формулировка привлекательного образа (видения) будущего команды, постановка целей и определение критериев их достижения.

5. Выдвижение гипотез, альтернатив, установление критериев для выбора среди альтернатив наиболее предпочтительной (быстро, дешево, перспективно, привлекательно для клиентов и т. п.).

6. Выбор на основе экспресс-оценки из рассмотренных альтернатив наиболее предпочтительного варианта выполнения задания по установленным критериям.

7. Проработка выбранной предпочтительной гипотезы до состояния программы, плана ее реализации, достижения целей и расчет необходимых ресурсов всех видов, включая материальные, финансовые, трудовые. Подробнее:

1) расчет всех необходимых видов ресурсов и затрат для достижения целей;

2) определение источников, времени и вероятности своевременного поступления ресурсов, включая материальные, финансовые, временные, трудовые (персонал группы);

3) увязку ресурсов и отдельных этапов работ, при необходимости – вплоть до разработки сетевых планов;

4) планирование деятельности, этапов достижения целей, промежуточных и конечных показателей;

5) определение требований к группе со стороны задания, необходимых свойств и качеств, способностей и навыков, уровня трудового потенциала группы, а также способов и показателей их измерения. Следует организовать и провести оценку качеств кандидатов в члены группы, сделать прогноз степени полезности для группы, функционально-должностного и социального статуса и роли в группе; определить трудовой потенциал группы, полноценность с точки зрения компетенций и ролей;

6) всестороннее рассмотрение структуры и состава группы и апробация способности группы к групповой работе. Полезно предложить группе выполнить пробное (тестовое) задание, направленное на выявление возможности совместной работы и потенциала к развитию (рассмотрение деловой ситуации, проведение деловой игры, мозгового штурма, группового тренинга сплоченности, взаимопонимания, доверия, коммуникативности), а также направленное на выявление уровня профессионально-квалификационного потенциала. По результатам апробации необходимо провести анализ результатов и внести изменения в состав и / или структуру группы, а возможно, и в само задание;

7) определение условий труда, организации и нормирования труда группы;

8) разработка системы вознаграждения и стимулирования труда группы в целом и членов группы, распределения коллективных премий между членами группы;

9) определение формы контроля за деятельностью группы и трудовым поведением.

8. Реализация альтернативы, т. е. выполнение плана, программы: обеспечение поступления ресурсов, организация и осуществление деятельности работников, контроль, регулирование, координация, стимулирование, мониторинг прогресса в деятельности и развитии групповых процессов.

9. Получение промежуточных производственных и / или социально-психологических результатов и их анализ, обоснование необходимости либо продолжения реализации плана, либо внесения коррективов, либо прекращения работ, либо возврата на какой-либо предшествующий этап алгоритма. Осуществление мер, соответствующих решению, принятому по результатам промежуточного контроля и анализа.

10. Получение окончательного результата и его анализ, обоснование вывода: либо цель достигнута и проблема решена, либо необходимо продолжить работу, расширить фронт работ,

либо прекратить работу, либо вернуться на какой-либо предшествующий этап.

11. Принятие обоснованного решения относительно дальнейшей судьбы группы: роспуск, трансформация, поручение другой работы.

Последовательность этапов, работ, процедур, включенных в алгоритм, не должна рассматриваться как жесткая. Многие процедуры реализуются в итерационном режиме: работа над последующим этапом может привести к необходимости уточнить, переделать некоторые аспекты этапов предыдущих. Кроме того, конкретный компетентный менеджер может прийти к необходимости внести изменения в данный алгоритм.

Критерии решения относительно дальнейшей судьбы группы могут быть такими:

- благоприятные / неблагоприятные с точки зрения организации тенденции в развитии, поведении и продуктивности группы;
- наличие / отсутствие работы, способной заинтересовать группу и обеспечить ее развитие;
- благоприятные / неблагоприятные перспективы развития самой организации и групповой работы в ней.

В случае благоприятной для организации и развития группы ситуации реализуется подход «работа для группы»:

- осуществляется анализ новой ситуации и нового состояния группы;
- определяются задания, которые могли бы быть поручены группе;
- определяются критерии выбора задания для группы, например, такие, как более высокий уровень сложности по сравнению с предыдущим заданием, уровень и причины интереса к нему членов группы, значимость задания для организации, наличие в задании развивающего потенциала;
- из набора возможных заданий подбирается задание, способное увлечь группу «на новые достижения»;
- и далее, начиная с позиции 3 алгоритма (кроме пунктов 7.5 и 7.6).

5.7. Условия и безопасность труда

Статья 209 Трудового кодекса РФ так определяет основные понятия охраны труда.

Охрана труда – система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Условия труда – совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника.

Вредный производственный фактор – производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его заболеванию.

Опасный производственный фактор – производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его травме.

Безопасные условия труда – условия труда, при которых воздействие на работающих вредных и / или опасных производственных факторов исключено либо уровни их воздействия не превышают установленных нормативов.

На формирование и изменение условий труда влияет множество факторов, объединенных в три группы:

1. *Социально-экономические:*

1) нормативное и законодательное регулирование социально-экономических и производственных условий труда (продолжительность рабочего времени и режимы труда и отдыха, санитарные нормы и требования, система контроля над соблюдением действующих законов, требований и правил в области условий труда);

2) социально-психологические факторы, характеризующие отношения работника к труду и условиям труда, психологический климат в производственных коллективах, эффективность применяемых льгот и компенсаций за работы, которые неизбежно связаны с неблагоприятными воздействиями.

2. *Организационно-технические:*

1) средства труда (производственные здания и сооружения, санитарно-бытовые устройства, технологическое оборудование, инструменты, приспособления, в том числе средства, обеспечивающие техническую безопасность труда);

2) предметы труда и продукт труда (сырье, материалы, заготовки, полуфабрикаты, готовые изделия);

3) технологические процессы (физические, механические, химические и биологические воздействия на обрабатываемые предметы труда, способы их транспортировки и хранения и т. д.);

4) организационные формы производства, труда и управления (уровень специализации производства; его масштабы и массовость; сменность работы предприятия; прерывность и непрерывность производства; формы разделения и кооперации труда; его приемы и методы; применяемые режимы труда и отдыха в течение рабочей смены, недели, года; организация обслуживания рабочего места; структура предприятия и его подразделений; соотношение функционального и линейного управления производством и др.).

3. *Природные факторы,* имеющие особое значение при формировании условий труда в сельскохозяйственном производстве, добывающей промышленности, на транспорте, в строительстве и т. д.

Согласно Постановлению Министерства труда и социального развития РФ от 14 марта 1997 г. № 12, аттестации по условиям труда подлежат все имеющиеся в организации рабочие места.

Результаты аттестации рабочих мест по условиям труда, проведенной в соответствии с настоящим положением, используются в целях:

• планирования и проведения мероприятий по охране и улучшению условий труда в соответствии с действующими нормативными правовыми документами;

• сертификации производственных объектов на соответствие требованиям по охране труда;

• обоснования предоставления льгот и компенсаций работникам, занятым на тяжелых работах и работах с вредными и опасными условиями труда, в предусмотренном законодательством порядке;

• решения вопроса о том, связано ли заболевание с профессией (при подозрении на профессиональное заболевание), установления диагноза профзаболевания, в том числе при решении споров и разногласий в судебном порядке;

• рассмотрения вопроса о прекращении (приостановлении) эксплуатации цеха, участка, производственного оборудования, изменения технологий, представляющих непосредственную угрозу для жизни и (или) здоровья работников;

• включения в трудовой договор (контракт) условий труда работников;

• ознакомления работающих с условиями труда на рабочих местах;

• составления статистической отчетности о состоянии

условий труда, льготах и компенсациях за работу с вредными и опасными условиями труда по форме № 1-Т (условия труда);

• применения административно-экономических санкций (мер воздействия) к виновным должностным лицам в связи с нарушением законодательства об охране труда.

Сроки проведения аттестации устанавливаются организацией, исходя из изменения условий и характера труда, но не реже одного раза в 5 лет с момента проведения последних измерений.

Обязательной переаттестации подлежат рабочие места после замены производственного оборудования, изменения технологического процесса, реконструкции средств коллективной защиты и др., а также по требованию органов Государственной экспертизы условий труда Российской Федерации, выявивших нарушения при проведении аттестации рабочих мест по условиям труда. Результаты переаттестации оформляются в виде приложения по соответствующим позициям к карте аттестации рабочего места по условиям труда.

Измерения параметров опасных и вредных производственных факторов, определение показателей тяжести и напряженности трудового процесса осуществляют лабораторные подразделения организации. При отсутствии у организации необходимых для этого технических средств и нормативно-справочной базы привлекаются центры государственного санитарно-эпидемиологического надзора, лаборатории органов Государственной экспертизы условий труда Российской Федерации и другие лаборатории, аккредитованные (аттестованные) на право проведения указанных измерений.

Оценка травмобезопасности рабочих мест проводится организациями самостоятельно или по их заявкам сторонними организациями, имеющими разрешение органов Государственной экспертизы условий труда Российской Федерации на право проведения указанных работ.

К условиям труда относится и *режим труда и отдыха,* и хотя некоторые работники предпочли бы работать по индивидуальному режиму, предприятие не всегда может идти им навстречу в силу требований технологического процесса, содержания и характера труда. Обычно режим труда и отдыха отражается в трудовом распорядке организации или в коллективном договоре, и при найме работник решает, устраивает его такой режим или нет. Режим труда и отдыха разрабатывается с учетом максимально возможного сохранения работоспособности людей и снижения утомляемости.

В Гражданском кодексе есть глава 59 «Обязательства

вследствие причинения вреда», согласно которой работодатель несет **ответственность за ущерб**, понесенный работником его предприятия (это может быть полученная травма или иной вред, причиненный жизни или здоровью граждан при исполнении ими договорных обязательств).

Возмещению подлежит доход, утраченный потерпевшим вследствие полученной травмы, а также все расходы, понесенные им при лечении, на приобретение лекарств, при протезировании, санаторно-курортном лечении, приобретении специальных транспортных средств, подготовке к другой профессии и т. д., при этом в расчет не принимаются пенсия и заработок потерпевшего.

В случае ликвидации предприятия компенсацию вреда принимает на себя преемник либо со счета предприятия снимается и капитализируется сумма, проценты с которой достаточны для возмещения вреда, нанесенного работнику. Разработаны и приняты «Правила возмещения работодателем вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанными с исполнением ими трудовых обязанностей» в ред. Федерального закона от 24.11.95 № 180-ФЗ. Вывод, который должен сделать предприниматель: затраты по охране труда экономически целесообразны и окупаемы.

Глава 6
Подбор, профориентация и адаптация персонала

6.1. Понятие подбора персонала
6.2. Подготовка наемного работника к трудоустройству
6.3. Привлечение кандидатов
6.4. Отбор
6.5. Подбор через Интернет
6.6. Подбор работника в команду
6.7. Профориентация
6.8. Адаптация

6.1. Понятие подбора персонала

Сейчас в России широко используются понятия «рекрутмент», «рекруитмент», а также «рекрутинг», особенно в сочетании «рекрутинговая компания». Значение обоих английских слов сходно: комплектование кадровым составом, наем, набор, вербовка. Традиционно в России процесс укомплектования организации штатом работников включал процедуры **привлечения, отбора и найма**, что и составляло суть **подбора** персонала. По сути, рекрутмент – осуществление процедуры привлечения и первичного отбора; зачастую более глубокий отбор, в том числе в период испытательного срока, осуществляет сама организация. Она же принимает решение о формализации отношений с работником, т. е. осуществляет наем путем заключения трудового договора или гражданско-правового договора.

Основополагающие принципы грамотного подбора персонала: исходная позиция – разработка грамотных требований к кандидату, отражающих специфику труда и рабочего места; серьезность приемочных испытаний, которые не должны ограничиваться ответами на вопросы опросника, а принуждать претендента совершать конкретные поступки, принимать решения в ситуациях, аналогичных или близких к реальным; гибкость и реализм работодателя по отношению к качествам претендента и процедурам их выявления; стремление к минимизации затрат по подбору персонала, к экономии средств не в ущерб качеству отбора.

Стратегия развития организации, предполагающая в перспективе такие крупные мероприятия, как даунсайзинг (сокращение размеров предприятия, его уплотнение, избавление от всего лишнего путем реинжиниринга, реструктуризации, реорганизации), внедрение TQM, слияние и поглощение, комплексная механизация и автоматизация работ, замена ручных операций человеко-машинными и машинными, в радикальной степени влияет на решения в области персонала. К примеру, текущая политика в области найма может строиться на необходимости в ближайшем будущем перепрофилировать часть персонала для работы в новых условиях или на новом оборудовании, на расширении или обогащении содержания труда, на переходе к командным методам организации труда, на неизбежности предстоящего массового высвобождения работников и т. п.

Кроме того, такого рода обстоятельствами могут быть:

динамика и прогноз состояния рынка, на котором оперирует организация (перспективы деловой активности и расширения или сужения рынка товаров, услуг фирмы); внутренние ресурсы фирмы, в том числе человеческие, и их развитие (наличие резервов и их размер); политика в области производства, персонала и экономики (что обычно делает фирма в этих областях, какими путями идет, какими методами пользуется); состояние внешнего и внутреннего рынка труда по требующимся профессиям (соотношение спроса и предложения, цена работников) и т. д. При наличии вакансий в группе немаловажно и мнение членов группы о том, что бы они предпочли: вхождение в их коллектив новичков со стороны или принятие на себя дополнительных обязанностей при определенных условиях (за дополнительную оплату, например).

6.2. Подготовка наемного работника к трудоустройству

При выборе профессии и места работы наемный работник руководствуется своими потребностями, которые в значительной степени формируют мотивы выбора. Среди многих мотивов и факторов, определяющих выбор профессии и места работы, принимается во внимание и престижность, и рейтинг профессии.

Престиж социальный: значимость, привлекательность, приписываемая в общественном сознании различным сторонам деятельности людей: социальному положению, профессии, действиям людей, их психологическим качествам (инициативность, интеллектуализм), физическим достоинствам (красота), различным благам, а также социальным группам, институтам, организациям. Тесно переплетается с авторитетом, уважением, влиянием [54].

Рейтинг профессии – числовой научно обоснованный показатель ранга, обобщенной ценности, значимости данной профессии относительно других профессий. По методологии расчета, принятой в США, при расчете рейтинга профессии учитывается заработок, перспективы потребности в носителях профессии (планируемый прирост рабочих мест в данной профессии на 10 лет, в %), безопасность профессии (средняя, хорошая, прекрасная, превосходная), престижность (средняя, хорошая, превосходная), подверженность стрессу (низкая, средняя, высокая) [55]. Приведем фрагмент таблицы рейтинга лучших профессий в США за 1993 г. (табл. 6.1).

Данные, помещенные в таблице, безусловно, помогают в выборе места учебы, профессии, но получение подобных прогнозов требует экономической и политической стабильности, как текущей, так и в перспективе, и глубоких аналитических исследований. Отечественная система определения рейтинга профессий исходит из минимума доступных данных, поэтому показателями рейтинга, определяемого, например, как это показано ниже, выступают средняя зарплата, динамика зарплаты и спрос на профессию у клиентов рекрутинговых фирм.

Таблица 6.1
Рейтинг лучших профессий в США в 1993 г.

№ рейтинга 93 г.	Профессия	№ рейтинга прошлого года	Сред. год. доход, тыс. долл.	Плановый % прироста РМ на 10 лет	Престижность профессии	Безопасность профессии	Подверженность стрессу	Места наибольшего спроса на профессию
1	Системный аналитик	31	42,7	110	Хорошая	Превосходная	Низкая	Силикон. долина, Вашингтон, Бостон
2	Врач	3	148	35	Превосходнна	Хорошая	Средняя	Нью-Йорк, Сан-Франциско
5	Инженер	9	55,8	24	Хорошая	Превосходная	Средняя	Хьюстон, Сан-Франциско, Денвер
13	Программист	—	38,8	30	Хорошая	Хорошая	Низкая	Дургам, Вашингтон, Бостон
17	Управ. консультант	49	61,9	43	Хорошая	Хорошая	Средняя	Вашингтон, Чикаго, Миннеаполис
22	Служащий банка	14	43	40	Хорошая	Средняя	Низкая	Нью -Йорк, Лос-Анджелес
27	Математик	4	42,7	8	Хорошая	Прекрасная	Низкая	Балтимор, Силикон. долина
30	Лоббист	75	91,3	25	Средняя	Хорошая	Средняя	Вашингтон, Сакраменто, Олбани
42	Пилот самолета	22	56,5	35	Превосходная	Хорошая	Высокая	Далас, Атланта, Денвер
57	Биржевой брокер	87	40,7	33	Средняя	Средняя	Низкая	Нью-Йорк, Чикаго
62	Журналист	83	29,9	26	Хорошая	Средняя	Высокая	Вашингтон, Нью-Йорк

6.3. Привлечение кандидатов

6.3.1. Определение, действительно ли существует вакансия

Вакансии возникают, в основном, по двум причинам. Либо это происходит в силу расширения и развития компании (разработка новых продуктов, выход на новые рынки, заключение новых контрактов), либо вследствие увольнения одного из сотрудников. Прежде чем запустить процесс набора на работу, нелишне рассмотреть следующие альтернативы:

• Нельзя ли реорганизовать работу?

• Нельзя ли автоматизировать работу?

• И наконец, приносит ли вообще данное рабочее место пользу? [56]

Анализ содержания труда, аттестация и рационализация рабочих мест также способствует выявлению морально и физически изношенных рабочих мест и мест, подлежащих рационализации или модернизации (в случае целесообразности) и ликвидации.

6.3.2. Альтернативы найму работника в штат организации

Вместо найма работника на вакансию с зачислением в штат по трудовому договору компании могут воспользоваться альтернативными вариантами для выполнения работ:

• Заключение договора на выполнение работ с внешней фирмой (аутсорсинг).

• Наем сотрудников на условиях **хозяйственного договора**, известных также как работники, занятые неполный трудовой день, временные работники, соло-профессионалы, фрилансеры и независимые подрядчики.

• Аренда (лизинг) работников.

• Привлечение имеющихся работников к выполнению сверхурочной работы.

Хозяйственно-правовые договоры с работниками осуществляются на основе Гражданского кодекса РФ (например, договоры подряда на выполнение конкретного объема работ).

Такая форма трудовых отношений не предусматривает никаких иных прав и обязанностей сторон, кроме прямо указанных в договоре и Гражданском кодексе, что отличает

договор гражданско-правовой от трудового договора, который подразумевает подкрепление отношений всеми основами трудового законодательства, в первую очередь Трудовым кодексом РФ.

Компании, осуществляющие лизинг персонала, – это по существу внешние отделы человеческих ресурсов, которые зачисляют сотрудников фирмы клиента в свой штат, затем отдают их в аренду компании. В США обычно взимают от 1 до 4 % заработной платы до удержания налогов, в зависимости от количества сданных внаем сотрудников. Организация занимается вопросами устройства штатов компании, пособиями, человеческими ресурсами и рисками в управлении. Аутстаффинг имеет преимущества и для работников. Так как фирмы предоставляют сотрудников многим компаниям, они часто имеют возможность получать экономию за счет эффекта масштаба, который позволяет им предлагать превосходные программы пособий с низкими издержками. Кроме того, у работников часто оказывается больше возможностей для маневра на работе. Некоторые аутстаффинговые фирмы работают по всей стране. Если один из работающих супругов в семье, где оба супруга работают, переводится в другую местность, лизинговая фирма может предложить также другому супругу работу на новом месте. Если организация-клиент испытывает спад коммерческой деятельности, лизинговая компания может перевести сотрудников другому клиенту, избежав тем самым временных увольнений и потери стажа. Потенциальным недостатком этой системы для клиента является низкая лояльность (преданность) работника организации, в которой он фактически работает, так как работник получает зарплату и пособия от лизинговой фирмы. Несмотря на недостатки этой системы, объемы аренды работников растут.

Вероятно, наиболее распространенным типом реакции на краткосрочные колебания в объеме работы является сверхурочная работа. Сверхурочная работа может помочь как работодателю, так и работнику. Работодатель получает выгоду, так как он не несет расходов по подбору, отбору и обучению. Работник выигрывает за счет увеличения доходов в течение периода сверхурочной работы. Однако трудовое законодательство ограничивает рамки сверхурочных работ.

6.3.3. Источники удовлетворения потребности в персонале

Организация может использовать внутренние и внешние

источники привлечения персонала.

К внутренним источникам относятся люди, работающие в организации. В ряде стран, например, в Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из числа сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию [57].

Существуют следующие методы набора персонала из внутренних источников:

• внутренний конкурс (при стремлении к формированию минимальной численности персонала);

• совмещение профессий (для выполнения небольшого объема работ или если исполнитель требуется на короткое время);

• ротация – периодически проводимая смена выполняемых работником производственных функций (для устранения односторонних перегрузок, усиления взаимосвязи работников).

Набор персонала из внутренних источников обладает как рядом преимуществ, так и недостатков. К преимуществам относятся:

• достаточно хорошее знание профессиональных и личностных качеств перемещаемого работника, снижение вероятности ошибки. Однако не следует забывать, что работник перемещается в новую для него среду, в новую ситуацию, а ситуативные факторы могут в радикальной степени повлиять на его поведение (эксперименты С. Милгрэма и Ф. Зимбардо);

• появление шансов для служебного роста;

• низкие затраты на привлечение кадров;

• сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в организации;

• быстрое заполнение освободившейся штатной должности без длительной адаптации;

• возможность роста молодых кадров данной организации;

• возможность осуществить «цепочку перемещений»: на вакансию, освободившуюся при перемещении работника, назначить его подчиненного;

• «прозрачность» кадровой политики;

• высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуацией;

• возможность целенаправленного повышения квалификации персонала;

• решение проблемы занятости собственных кадров;

• повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

К недостаткам набора персонала из внутренних источников можно отнести:

• недостаточное проявление инновационного потенциала на новом месте, поскольку общая окружающая среда представляется достаточно привычной и удобной;

• ограничение возможностей для выбора кадров;

• возможность напряженности и соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов;

• появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами;

• нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему стаж работы в данной организации;

• снижение активности рядовых работников, претендующих на должность руководителя, так как автоматическим преемником является заместитель руководителя, и др.

К внешним источникам набора персонала относятся следующие:

1. Государственная служба занятости. Поможет найти персонал для работы, не требующей высокой квалификации – простой, рутинной или требующей неполной занятости. Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, потерявшие работу из-за банкротства своих предприятий и прошедшие переобучение для освоения новой специальности.

2. Агентства по найму персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности. Обычно агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель мог сделать выбор самостоятельно.

3. Участие в ярмарках вакансий. Возможен выбор среди активно ищущих работу или желающих ее сменить.

4. Объявления в прессе, по радио и телевидению, на специальных стендах и рекламных щитах. Дает возможность широкомасштабного поиска, хотя может быть дорогостоящей.

5. Поиск среди выпускников учебных заведений. Дает возможность получить персонал, обладающий современными знаниями, а также возможность присмотреться к кандидатам, приглашая их на практику.

6. Выбор из тех, кто обратился в организацию самостоятельно. Как правило, позволяет найти самых активных и целенаправленных кандидатов.

7. Рекомендации работающих сотрудников организации. Обычно работающие сотрудники хорошо представляют себе

нужды организации в области персонала.

8. Использование личных связей и рекомендаций знакомых и коллег. Их рекомендации бывают ответственными и взвешенными, хотя такой поиск может занять много времени и усилий.

Основное достоинство внешних источников – возможность получения работника со свежим взглядом на вещи, с инновационным потенциалом и другими необходимыми организации элементами потенциала. Появляется также возможность «приобщиться» к инновациям и даже коммерческим тайнам организации, в которой работал новичок, что особенно ценно, если предыдущее место его работы – организация-конкурент.

Недостатками внешних источников пополнения персонала можно считать:

• невозможность в достаточной степени составить представление о новом работнике на основе приемочных испытаний и даже испытательного срока (можно получить «кота в мешке», конфликтную личность);

• более высокие затраты;

• усиление тенденции к текучести кадров;

• ухудшение социально-психологического климата в коллективе;

• высокая степень риска при прохождении испытательного срока;

• плохое знание организации новыми людьми;

• длительный период адаптации;

• затруднения в плане служебного роста для сотрудников организации.

В современных западных фирмах все большее распространение получает вторичный наем, т. е. набор персонала среди сотрудников организации во временные подразделения и творческие группы. Он осуществляется или непосредственно руководителем, или на основе внутреннего конкурса. В результате временного привлечения работников на дополнительную работу, их вертикального и горизонтального перераспределения в крупных организациях складывается внутренний рынок труда.

Его функционирование, по свидетельству специалистов, снижает издержки, создает для персонала дополнительные стимулы, позволяет закрыть наиболее важные вакансии быстрым перемещением, сохранить наиболее ценных работников и поддерживать стабильность коллектива [58]. На некоторых источниках и методах привлечения мы остановимся подробнее.

6.3.4. Процесс привлечения

Привлечение персонала – это процесс своевременного обращения к кругу работников на рынке труда (внешнем и внутреннем), обладающих соответствующей квалификацией и иными качествами, существенными для достижения успеха на вакантной должности, и поощрения их к подаче заявлений на работу в организации. Далее (на стадии отбора) из состава кандидатов отбирают того (тех), кто обладает качествами, наиболее точно отвечающими квалификационным требованиям.

В основе привлечения лежит заранее сформулированный набор требований к работнику, определенный в процессе анализа содержания труда.

Источники подбора – это места, где можно найти квалифицированных индивидуумов. **Методы привлечения** – это особые способы, с помощью которых потенциальные работники могут быть привлечены в фирму. После того как выявлены источники, используются соответствующие методы внутреннего (см. раздел «Профориентация») или внешнего привлечения кандидатов на вакансии.

Чтобы максимально увеличить эффективность подбора, крайне необходимо, чтобы используемые источники и методы подбора подходили под нужды конкретной организации.

6.3.5. Внешние источники и методы привлечения персонала

В качестве внешних источников подбора персонала компании могут использовать следующие:

- Средние школы и профессиональные училища.
- Государственные колледжи и вузы.
- Частные колледжи и вузы.
- Конкуренты и другие фирмы.
- Безработные.
- Лица пожилого возраста.
- Военные, переходящие на другой вид деятельности.
- Сотрудники, работающие не по найму (*самозанятые*).

Изучив источники подбора, фирма определяет местонахождение потенциальных кандидатов на занятие должности. Затем она стремится привлечь этих кандидатов с помощью специальных методов. Некоторые из традиционных методов привлечения приведены ниже.

Реклама через средства массовой информации, такие как радио, газеты, телевидение или отраслевые издания, сообщает

общественности о потребности фирмы в работниках.

Частные и государственные бюро по трудоустройству – это организации, которые помогают фирмам вербовать новых сотрудников и одновременно помогают отдельным лицам, стремящимся найти место работы. Эти бюро выполняют функции подбора и отбора, что является весьма выгодным для многих организаций.

Одиночные агенты по подбору (рекрутеры) сосредоточивают свое внимание на техникумах и профессионально-технических училищах, государственных колледжах и вузах. Работодатели на Западе расценивают вербовку на территории учебных заведений как метод номер один для привлечения студентов.

Организация **специальных мероприятий** – это метод вербовки, который состоит в попытке со стороны одного работодателя или группы работодателей привлечь большое количество кандидатов для интервью. Ярмарки труда, например, призваны свести вместе людей, ищущих работу, и представителей различных компаний.

Стажировка (интернатура) – это особая форма вербовки, которая заключается в определении студента на временную работу. В настоящее время стажировка используется в качестве методики подбора все большим числом компаний. Многие компании набирают студентов на стажировку на втором или третьем курсах обучения. При заключении такого соглашения компания не берет на себя обязательств нанять студента на постоянную работу, а студент не берет обязательств поступить на постоянную работу в фирму по окончании учебного заведения. Стажировка обычно заключается во временной работе в течение летних месяцев или работе на полставки в течение учебного года. Она также может принимать форму, при которой в течение одного семестра студент работает полный рабочий день и постоянно посещает учебное заведение в следующем.

Фирмы по поиску руководителей высшего звена и ключевых специалистов (хэд-хантерские компании) – это организации, которые ищут наиболее квалифицированных работников, «штучный товар» для занятия определенной должности, и их услугами обычно пользуются компании, нуждающиеся в конкретном типе людей.

Многие **профессиональные объединения**, существующие в таких сферах бизнеса, как финансы, маркетинг, бухгалтерское дело и человеческие ресурсы, предоставляют услуги по поиску и приему на работу для своих членов.

Многие организации обнаружили, что их **сотрудники** могут

сыграть важную роль в процессе подбора, энергично подталкивая своих друзей и коллег подавать заявления. Известно, что лица, направленные сотрудниками, обладают лучшей квалификацией и остаются на работе дольше, чем любые кандидаты, полученные из иных источников.

Если организация имеет репутацию хорошего места для работы, она способна привлечь квалифицированных потенциальных сотрудников, даже не предпринимая значительных усилий в сфере подбора. **Претенденты на вакансию в инициативном порядке**, т. е. самостоятельно, находят компанию с устраивающей их репутацией для подачи заявления о приеме на работу.

Дни открытых дверей являются ценным инструментом подбора, особенно в период низкой безработицы. Здесь фирмы сводят потенциальных наемных работников и менеджеров в теплой, неофициальной обстановке, которая способствует непосредственному предложению работы.

Организация подбора при посещении мероприятий связана с посещением вербовщиками тех мест и мероприятий, которые любят посещать потенциальные кандидаты на должности в компании. В случае с программистами в Силиконовой долине местами, где осуществлялся рекрутинг, были маленькие пивоварни, марафоны и велосипедные гонки. Компании, которые участвуют в этих мероприятиях, должны включиться в них так, чтобы поддержать их имя и дело. Так, они могут стать спонсором или одним из спонсоров мероприятия, подавать прохладительные напитки и раздавать призы. Участники мероприятия должны знать, что компания занимается подбором, а также представлять, кого именно она ищет.

На **виртуальной ярмарке вакансий** люди встречаются лицом к лицу с агентами по подбору в ходе интервью, проводимых с использованием специальных компьютеров, которые передают изображения (лица) переговорщиков.

Некоторые фирмы воспользовались практикой, принятой в индустрии спорта, – предлагать **премии при подписании контракта** перспективным сотрудникам, на которых существует высокий спрос.

6.3.6. Подход «ключевой специалист»

Удовлетворение потребности в персонале конкретного подразделения или по направлению деятельности организации может осуществляться на основе компетенций и полномочий ключевых специалистов. Поясним значение термина «ключевой

специалист». На Западе термин «ключевой специалист» обозначает работника столь высокого уровня профессионализма и умения организовать команду, что приобретение его в штат предприятия позволяет руководству не только «закрыть» направление деятельности организации, бывшее до этого неблагополучным, но и снять заботу об эффективности деятельности этого направления в будущем. По сути дела, в подчинении руководителя высшего звена должны быть ключевые специалисты, способные решать самостоятельно вопросы по своим направлениям и умеющие организовать работу подчиненных, а если нужно, то и набрать команду. Задание на привлечение ключевого специалиста дается службе управления персоналом в процессе разработки стратегических и бизнес-планов, когда определяется наличие таких руководителей-специалистов на имеющихся и разворачивающихся направлениях деятельности. Заполнение вакансии ключевого специалиста связано с длительным временем и большими затратами, но они, как правило, окупаются. Информация о профессионалах уровня ключевых специалистов общедоступна, сведения о них имеются в рекрутерских фирмах (называемых «хэд-хантерскими»), помещаются в печати, являются предметом разговоров бизнесменов. Наем на работу ключевого специалиста расценивается как большой успех службы управления персоналом. В процессе найма активное участие принимает глава фирмы. Так, еще в 30-е гг. глава концерна *General Electric* А. Слоун покидал совещания директоров компании ради проведения личной беседы с претендентом на ключевую должность. Ключевой специалист, как правило, получает возможность организовать труд по своему направлению так, как считает нужным, используя имеющийся персонал или набирая новую команду. По его требованию и с учетом его компетенций может быть произведена и структурная перестройка организации (например, слияние подразделений). Естественно, что он несет и полную ответственность за последствия своих решений. Прогрессивная кадровая политика предприятия способна удовлетворять потребности в ключевых специалистах, в основном, за счет собственного персонала.

6.4. Отбор

Отбор – это процесс выбора из группы кандидатов индивидуума, лучше других подходящего на определенную должность и для организации. Организация может быть вынуждена принять на работу минимально квалифицированных работников, если усилия в сфере привлечения персонала не дали в результате нескольких квалифицированных кандидатов.

Существует множество способов улучшить производительность, но ни один из них не может сравниться по значимости с правильным решением о найме. Лучшие работники зачастую в два или три раза более производительны, чем те, кто работает удовлетворительно. Фирма, которая отбирает квалифицированных сотрудников, может получить существенные преимущества – и это будет, пока сотрудник находится в штате.

Если отдельные люди излишне квалифицированы, недостаточно квалифицированы или по любой другой причине не соответствуют либо должности, либо культуре организации, они, вероятно, уйдут из фирмы.

Количество людей, нанятых на определенную работу, в сравнении с количеством людей, составляющих совокупность кандидатов, часто выражается в виде **коэффициента отбора**:

$$\text{Коэффициент отбора} = \frac{\text{Количество вакансий}}{\text{Количество имеющихся претендентов}}.$$

Коэффициент отбора 1,00 указывает, что на каждую вакансию претендует только один квалифицированный кандидат. При такой ситуации эффективный процесс отбора невозможен. Зачастую нанимаются те люди, которые в иных условиях могли быть отвергнуты. Чем значение коэффициента ниже 1,00, тем больше вариантов имеется у менеджера для принятия решения об отборе. К примеру, коэффициент отбора 0,10 означает, что на каждую вакансию претендует 10 квалифицированных кандидатов.

6.4.1. Испытательный срок

Многие фирмы используют испытательный срок, который позволяет им оценить способности работника, основываясь на полученных результатах. Эта практика может заменять некоторые фазы процесса отбора или проверку обоснованности процесса. Логическое обоснование состоит в том, что если человек успешно

выполнял работу в течение испытательного срока, не требуются другие инструменты отбора. Так или иначе, вновь нанятые сотрудники должны проверяться на предмет того, было ли решение об их найме правильным.

Даже в фирмах, в которых действует профсоюз, новый сотрудник, как правило, не защищен соглашением между профсоюзом и администрацией до истечения определенного испытательного срока. Этот период обычно насчитывает до трех месяцев. В течение этого времени работник может быть уволен по незначительному поводу или даже вовсе без обоснования.

Полезным и даже целесообразным представляется составление и согласование с работником состава и уровня результатов труда и / или трудового поведения, соответствие которым позволяет работнику получить зачисление в постоянный штат, а несоответствие приводит к увольнению. После окончания испытательного срока увольнение весьма посредственного работника может оказаться весьма трудным делом. Когда в фирме действует профсоюз, особенную значимость в процессе отбора приобретает выявление наиболее продуктивных работников. По завершении испытательного срока работники попадают под защиту соглашения между профсоюзом и администрацией, и при изменении статуса работника условия соглашения должны выполняться.

6.4.2. Процесс отбора

В состав процесса отбора обоснованно можно включить все этапы и работы, включая элементы предварительного «заочного» отбора, производимые после привлечения кандидатов на вакансию и связанные с определением качеств работника, независимо от метода, объема и состава используемой информации:

1) поиск и рассмотрение кратких резюме (размещенных в средствах массовой информации при строгом лимите размера);

2) уточнение имеющихся или получение при необходимости дополнительных данных по сравнению с кратким резюме;

3) анализ и отбор профессиональных резюме;

4) предварительная уточняющая беседа (возможно, по телефону);

5) составление шорт-листа претендентов, приглашаемых на интервью;

6) предварительное интервью, на котором быстро отсеиваются явно неквалифицированные кандидаты;

7) заполнение кандидатом бланка фирмы (заявления) о

приеме на работу;

8) серия отборочных тестов;

9) собеседование (интервью) при приеме на работу;

10) проверка рекомендаций и биографических данных;

11) успешно прошедший все это кандидат проходит в компании медицинский осмотр. Человека нанимают, если результаты врачебного осмотра удовлетворительны;

12) решение о найме и его условиях.

6.4.3. Анализ и отбор по профессиональным резюме

Для анализа резюме можно воспользоваться следующей методикой [59].

1. Составить перечень оценочных характеристик, которые должны отражать:

• соблюдение требований, предъявляемых фирмой к оформлению и логике изложения;

• лаконичность изложения, грамотность написания и аккуратность оформления;

• соответствие уровню образования;

• предыдущие занимаемые должности и решаемые профессиональные вопросы;

• стиль изложения (он не должен быть слишком витиеватым, так как это свидетельствует о подобострастии, и не слишком жестким, поскольку этим подчеркивается завышенная самооценка и высказывается в неявной форме неуважение к фирме);

• присутствие в резюме положительных характеристик по поводу профессиональной и / или управленческой деятельности;

• объяснение причин обращения именно в данную фирму и желания занять именно данную вакансию;

• использование специальных приемов оформления (особенно это касается резюме, подготовленных на компьютере), привлекающих работодателя и отражающих творческий подход участника конкурса к делу.

2. Для каждой характеристики определить шкалу оценок (в баллах), а также критерий (диапазон баллов или очков), по которому будут отбираться наиболее интересные резюме. Затем люди, составившие их, будут приглашаться для личного участия в дальнейшем конкурсном отборе (собеседовании). Аналогичный метод оценки может применяться для всех других документов, подготовленных претендентами. В памяти компьютера шкала оценок хранится в таблице.

3. Подключить программы проверки орфографии (или контент-анализа), которые проведут статистическую обработку

текстов документов и выдадут итоги.

4. Обработать полученные материалы согласно алгоритму, который заключается в сопоставлении фактических результатов работы программ анализа текстов с нормативными значениями оценочных показателей и суммировании оценок по одинаковым показателям для всех рассмотренных документов. В итоге формируется таблица «Результаты анализа документов претендента».

5. Отобрать резюме, соответствующее установленному критерию.

Методы разработки профессионального резюме, в том числе так называемого «резюме из ключевых слов», и его анализа с использованием сети Интернет и компьютерных программ приводятся ниже.

6.4.4. Анкеты для наемных работников

Организации по подбору персонала обычно предлагают наемным работникам, желающим найти или изменить место работы, заполнить анкету, на основании данных которой потенциальный работодатель смог бы подобрать себе работника. Сам работодатель, владелец или менеджер какой-либо организации также составляет перечень требований к работнику, вытекающих из особенностей вакантного рабочего места. В рекрутинговой фирме работники просматривают заявки работодателей, а работодатели – анкеты работников. Сотрудники рекрутинговой фирмы помогают и тем, и другим найти друг друга. Фирма не гарантирует трудоустройство, но оказывает существенную помощь.

Интересным представляется ряд вопросов анкеты для наемного работника, выходящий за пределы отечественной системы документов по личному составу и приближающийся к международной практике. Прежде чем обращаться в организацию, оказывающую помощь при трудоустройстве, полезно подготовиться к ответам на вопросы предлагаемых анкет.

Кроме обычных анкетных данных (фамилия, имя, отчество, пол, возраст, место проживания с указанием ближайшей станции метро, имеющиеся специальности и стаж работы по каждой специальности, образование, семейное положение с указанием количества детей и возраста младшего ребенка), требуется указать следующие сведения:

- отношение к курению (курите – не курите);
- ограничения по режиму работы, связанные с детьми;
- владение иностранными языками, причем по каждому

иностранному языку следует указать степень владения письменной и устной речью на этом языке: на уровне носителя языка, свободно, на бытовом уровне, со словарем;

• наличие водительских прав с указанием категории и личного автомобиля;

• ограничения по выезду в командировки за рубеж и по России с указанием возможной длительности нахождения в командировке (до одного года, до одного месяца, до одной недели);

• владение оргтехникой и программными средствами, включая телефаксы, ксероксы, модемы, компьютеры (уровень владения компьютером – пользователь, оператор, программист). По программным средствам обычно следует перечислить знакомые вам операционные системы, электронные таблицы, базы данных, графические и текстовые редакторы, системы бухгалтерского учета и т. п.;

• владение машинописью – отдельно на кириллице (русский язык) и на латинском шрифте с указанием скорости печати на каждом языке;

• при описании трудового пути требуется указывать в обратном хронологическом порядке (т. е. первым в списке должно идти самое последнее место работы, под ним – предыдущее и т. д.) время начала и окончания работы на предприятии, наименование предприятия и подразделения, в котором вы работали, занимаемую должность, краткий перечень выполняемых функций и полученные при этом навыки, количество человек в подчинении;

• предлагается указать те факторы привлекательности, которые являются для вас решающими при выборе рабочего места, для чего следует указать ранг значимости факторов (от 1 – самый важный фактор для вас до 8 – самый малосущественный фактор), например, в такой таблице (табл. 6.2):

Таблица 6.2

Факторы привлекательности в работе

Название фактора привлекательности	Ранг	Название фактора привлекательности	Ранг
Карьера		Престиж фирмы	
Деньги, оплата труда		Взаимоотношения в коллективе	
Надежность, стабильность		Самостоятельность, ответственность	
Новые знания, опыт		Санитарно-бытовые условия	

Дополнительная информация, связанная с оценкой причин своего недовольства последним местом работы, с самооценкой, например, такая (табл. 6.3).

Какую литературу (периодические издания) вы читаете для повышения своего профессионального уровня (табл. 6.4).

Предлагается указать, на какие вакансии вы претендуете, на какое жалованье рассчитываете (как оцениваете свой труд), на какой минимальный оклад вы согласны.

Рекрутинговая фирма обычно предлагает претендентам пройти психологическое тестирование (наиболее распространен тест 16 PF Кэттелла, тесты на уровень интеллекта, психическую устойчивость и другие).

Стоит обратить особое внимание на заполнение данных, отражающих факторы привлекательности нового места работы, самооценки, претензий по оплате труда, причин увольнения с предыдущего места работы. Во-первых, указанные сведения могут быть проверены с помощью людей, работавших с вами на прежних местах работы (обычно работодатель просит дать возможность связаться с такими экспертами, и вы должны быть готовы точно назвать некоторых бывших сослуживцев и руководителей и их адреса и телефоны). Во-вторых, заполняя эти разделы анкеты, вы должны спрогнозировать, какое впечатление ваши ответы произведут на того или иного работодателя, т. е. должны спрогнозировать его личностные особенности, ценностные ориентации и другие качества. Желательно выглядеть в его глазах скромно, но достойно, а главное, суметь привлечь к себе внимание.

Таблица 6.3

Причины недовольства прежним местом работы

Почему оставили прежнее место работы?		Каковы Ваши интересы вне работы (увлечения, хобби)?	
Что Вам нравилось больше всего в прежней работе?		Что Вам не нравилось больше всего в прежней работе?	
Какие качества считаете сильными в себе?		Какие качества слабые?	

Таблица 6.4

Чтение литературы по профессии

Название	Регулярность		
	систематически	периодически	от случая к случаю

6.4.5. Предварительное интервью

Процесс отбора часто начинается с предварительного интервью (иногда с использованием средств телекоммуникации). Основной целью первоначального отсева кандидатов является устранение тех из них, кто явно не соответствует требованиям к этой должности. На этой стадии интервьюер задает несколько прямо поставленных вопросов. Например, для занятия должности может потребоваться особый сертификат, такой как диплом аудитора. Если на интервью выясняется, что кандидат не имеет такого диплома, дальнейшее обсуждение вопроса о занятии определенной должности будет потерей времени как фирмы, так и кандидата.

Помимо быстрого устранения очевидно неквалифицированных кандидатов на работу, предварительное интервью может принести другие положительные результаты фирме. Возможно, что должность, на которую претендует кандидат, не единственная свободная вакансия. Опытный интервьюер знает о других вакансиях, имеющихся в фирме, и, возможно, сумеет переориентировать предполагаемого сотрудника на другую должность. К примеру, опытный интервьюер может решить, что кандидат не подходит на работу по проектированию заявок, которая требует контактов с клиентами, но превосходно подойдет на внутреннюю должность в сфере подбора и развития. Этот тип интервьюирования не только создает репутацию фирме, но также максимально улучшает эффективность подбора и отбора. Типы предварительного интервью:

- интервью по телефону;
- интервью на видеозаписи;
- компьютерное интервью.

6.4.6. Рассмотрение кандидатур

На ранней стадии процесса отбора существует еще один шаг, который либо предшествует, либо следует за предварительным интервью – это заполнение предполагаемым сотрудником заявления о приеме на работу. Затем работодатель оценивает его, чтобы убедиться в том, что человек соответствует должности. Хорошо продуманное и правильно использованное заявление о приеме на работу может оказаться весьма полезным, так как в него включается значимая информация и она представлена в стандартном формате. Для многих административных должностей и профессионалов заявления могут не требоваться. В этих случаях фирма, скорее всего, будет рассматривать резюме.

Конкретная информация, которую требуется внести в заявление о приеме на работу, может варьировать в зависимости от фирмы и даже от типа работы внутри одной организации. Заявление о приеме на работу, как правило, содержит пункты, в которых указываются имя, адрес, номер телефона, сведения о прохождении военной службы, образование и послужной список. Когда претендент заполняет определенную форму (бланк, анкету), важно, чтобы он в письменном виде подтвердил правильность всех сведений, иначе его кандидатура может быть отклонена. Заявления, которые очень важны, когда кандидат подписывает бланк, содержат удостоверение, что все на этом бланке правда; если нет, кандидату может быть отказано. Письменное заявление важно там, где кандидат подписывает форму, что все в заявлении соответствует истине, а если нет, кандидатура может быть снята. В заявлении также может содержаться положение о том, что должность занимается по добровольному согласию и что работодатель или сотрудник могут отказаться от трудового договора по любой причине или без всяких оснований. Наконец, бланк заявления должен содержать положение, согласно которому кандидат дает разрешение на проверку своих данных и рекомендаций.

Информация, содержащаяся в заполненном заявлении о приеме на работу, сопоставляется с должностными инструкциями, чтобы определить, совпадают ли в потенциале требования фирмы и качества кандидата. Это сопоставление зачастую сопряжено с трудностями, к чему следует быть готовым. Претенденты на рабочее место часто пытаются представить себя в несколько идеализированном виде, что-то преувеличивая, и это нередко осложняет процесс отбора.

Некоторые компании в настоящее время размещают в своих фойе компьютерные терминалы, на которых кандидаты на должность могут заполнить заявление о приеме на работу. Также применяются оптические сканирующие программы, которые

могут использоваться для первичной обработки и отбора заявлений. Эти программы рассматривают заявления применительно к другим работам, о пригодности к которым кандидаты не знают. Этот всесторонний подход снижает затраты на отбор сотрудников.

6.4.7. Предварительный отбор и составление окончательного списка претендентов

Составление окончательного списка претендентов подразумевает сокращение численности кандидатов до количества, которое позволит приглашать их на собеседование. Вышеприведенные процедуры предварительного отбора позволяют, еще не встречаясь с претендентом на вакансию «лицом к лицу», проверить его персональные качества путем уточнения ряда данных по телефону, через Интернет, за счет получения мотивационных писем с изложением претендентом мотивов своего стремления занять вакансию, ответов на вопросы анкет и тестов, также осуществляемых с использованием электрических каналов связи, проверки предоставляемых в резюме и анкетах сведений (проверка сведений на предыдущих местах работы осуществляется, согласно ТК РФ, только с письменного разрешения претендента на должность). Тех, кто не отвечает *основным* требованиям, следует отвергнуть (хотя можно затем рассматривать их в качестве претендентов на другие вакансии). При этом важно, чтобы ваш отказ не мог быть истолкован как дискриминация – скажем, по признаку пола, семейного положения, инвалидности или возраста.

Кандидаты, прошедшие этот отбор, попадают в более краткий список кандидатов *(short list* – «шот-лист»). Первоначальная масса сокращается до небольшого числа лиц, с которыми можно управиться, – скажем, по четыре-семь человек на каждую вакансию. Если возникла счастливая ситуация, когда число претендентов все же превышает эти цифры, вам придется осуществить еще один процесс, который связан с подсчетом баллов. Это может выглядеть следующим образом:

Опыт работы до 20 баллов
Профессиональные навыки до 20 баллов
Квалификация до 10 баллов
Место проживания до 5 баллов
Прочее 5 баллов
Итого 60 баллов

Лучше всего, когда оценку производят два человека, один независимо от другого, после чего выявляют расхождения. Затем

пять-шесть кандидатов с наибольшим количеством баллов приглашаются на собеседование. Весь процесс может затянуться, однако, как показывает опыт, обычно эта стадия не занимает много времени, и очень важно провести ее правильно. Кроме того, все большему количеству фирм соискатели предъявляют иски за отказ по признаку пола или расы. Правильное использование упомянутого метода – хорошая защита в таких случаях.

6.4.8. Проверка профессиональных и личностных качеств претендентов

Методы *диагностики личностных свойств* претендентов и работников – это, в основном, интервью, интеллектуальные тесты, тесты достижений, личностные тесты и т. п. [60] Такого рода методы применяются часто, но их эффективность ограничена ввиду невысокой валидности, а зачастую отсутствия у работодателя четких стандартов адекватности работника требованиям рабочего места.

Вторая группа методов – *суждения коллег* (как вариант экспертного метода), при этом отмечаются такие трудности: метод пригоден только для внутреннего рекрутмента и в ситуации отсутствия конфликта, *биографические методы* (в России практически неизвестны, есть сходные методы, например, метод каузометрии А. А. Кроника и работы Е. Ю. Коржовой в клинической диагностике), *ассесмент-центры* (комплексная технология оценки, включающая взаимосогласованные методы анализа деятельности, биографические и ситуативные методы, в России только начинают распространяться).

Ситуативные методы применяются обычно в сочетании с другими методами, в комбинации.

Ситуативные методы:

• почтовая корзина (по отрывкам документов в корзине понять суть проблемы, принять решение, наложить резолюции), есть область оценки, т. е. качества, которые оцениваются;

• доклады и презентации, проводимые на избранную тему, позволяют также дать оценки;

• ролевые игры;

• групповые дискуссии;

• анализ случаев («кейс-метод»);

• игры на планирование;

• сценарный метод.

В *групповой дискуссии* также есть область оценки кандидата и всех участников. В этом случае применяются техники

категориального наблюдения, при этом единицей наблюдения является интеракция, единичное взаимодействие между членами группы. По итогам наблюдения подсчитывается количество интеракций каждого вида и определяется интерактивный профиль кандидата (на каких этапах групповой работы наиболее активен, в каких сферах групповой работы концентрируется, как распределяется его активность: на регуляцию групповой атмосферы, на осуществление влияния на членов группы, на содержание задачи). Использование видеокамеры и аудиозаписи облегчает фиксацию и подсчет интеракций по каждому участнику.

Биографические методы—это биографические опросники (поиск биографических данных как предикторов профессиональной успешности), метод критических жизненных событий (КЖС).

Имеющиеся данные позволяют говорить о том, что использование тестов для оценки квалификации кандидата и его потенциала для достижения успеха становится все более распространенным. Согласно данным одного исследования, свыше половины опрошенных организаций требуют тесты на наличие рабочих навыков при приеме на почасовую работу. Двадцать три процента фирм используют квалификационные тесты для тех, кто ищет работу в управлении (администрации). Тесты в большей мере используются в государственном, чем в частном секторе, и чаще к ним прибегают среднего размера и крупные компании, чем маленькие фирмы. Можно ожидать, что в больших организациях для проведения тестирующих программ имеются обученные специалисты. Работодатели должны знать, что тесты могут оказаться ненамеренно дискриминационными. Когда результатом их применения становится отсеивание значительной доли представителей защищаемой законом категории, тест становится незаконным, если только работодатель не сможет доказать, что тест имеет прямое отношение к выполнению работы, о которой идет речь, и его использование вызвано производственной необходимостью.

6.4.9. Характеристики правильно спроектированных отборочных тестов

Правильно спроектированные отборочные тесты стандартизованы, объективны, базируются на четких нормах, надежны и, что крайне важно, валидны.

Стандартизация – это единообразие процедур и условий, имеющих отношение к проведению тестов. Чтобы сопоставить

результаты одного и того же теста, выполненного несколькими кандидатами, необходимо провести тест для всех в условиях, которые в максимально возможной степени были бы идентичными. К примеру, содержание предоставляемых инструкций и отводимое на выполнение теста время должны быть одинаковыми для всех, так же как и физическая среда. Если один человек выполняет тест в помещении, где прямо за стеной работает отбойный молоток, а другой выполняет тест в более спокойной обстановке, вероятно, в результатах тестов будут отличия.

Объективность в тестировании достигается тогда, когда все, оценивающие тест, получают одни и те же результаты. Объективными называются тесты, в которых имеются варианты ответов и варианты «да-нет». Человек, выполняющий тест, выбирает либо правильный ответ, либо нет.

Норма – это система отсчета, используемая для сравнения результатов деятельности кандидата с результатами других. Норма в особенности отражает распределение множества результатов, полученных людьми, подобными проходящему тест кандидату. Сам по себе счет не имеет большого значения. Он приобретает смысл только тогда, когда может быть сопоставлен с результатами других кандидатов.

Когда достаточное количество сотрудников выполняют одну и ту же или сходную работу, работодатели могут стандартизировать свои собственные тесты. Как правило, это не подходит, и для определенного теста должна использоваться общегосударственная норма. Предполагаемый сотрудник выполняет тест, полученный результат сопоставляется с нормой, и определяется его значимость.

Надежность – это степень, в какой отборочный тест дает непротиворечивые результаты. Данные о достоверности показывают степень доверия, которое может быть оказано тесту. Если достоверность теста низкая, обоснованность его применения в качестве прогнозирующего фактора также невелика. Впрочем, существование достоверности само по себе не гарантирует обоснованности.

Измерительная методика должна быть валидной, или точной. Рассмотрим суть трех видов валидности [61].

Во-первых, метод должен фактически оценивать то явление, которое и предполагалось оценивать. Например, если метод подсчета очков во время интервью предполагает оценку коммуникабельности кандидата, то высокий набранный балл должен означать, что кандидат действительно имеет очень развитые коммуникативные навыки. Это называется

«конструктивной валидностью».

Второй вид валидности называют «критериальной валидностью», и он определяет, будет ли методика отбора точно прогнозировать результаты деятельности по выбранным значимым критериям. Примером высокой критериальной валидности может служить тест когнитивных способностей (способностей к познанию), разработанный так, что набранные в тесте баллы математически коррелируют с результатами трудовой деятельности людей. Коэффициент корреляции валидности (достоверности) может колебаться в пределах от – 1,00 до + 1,00. Чем ближе коэффициент корреляции к единице, тем методика отбора более валидна. В качестве примера валидной методики отбора назовем тест «бумага-карандаш» (для тестирования нужен только лист бумаги и карандаш), который оценивает способности к восприятию; доказано, что этот тест дает валидный прогноз для таких видов деятельности, как инспектор по контролю качества, электротехник и редактор.

Таблица 6.5

Валидность различных диагностических методов [62]

Метод	Валидность	
	min	max
Интервью	0,00	0,25
Тесты достижений	0,10	0,20
Тесты интеллекта	0,20	0,30
Личностные тесты	0,20	0,40
Ситуативные методы	0,20	0,30
Суждения коллег	0,30	0,50
Биографические методы	0,40	0,70
Ассесмент-центр	0,40	0,75

«Содержательная валидность» – третий вид валидности. Будучи похожа на критериальную валидность, она, в свою очередь, основана на утверждении, что прогнозирующие показатели связаны скорее с факторами выполнения норм выработки, чем с фактическими оценками и расчетами взаимоотношений. Этот вид информации должен оцениваться с помощью надежных и валидных методик отбора.

Многие простые по содержанию и обработке результатов популярные тесты не проходят проверку на валидность и надежность и не могут использоваться в качестве серьезного

инструментария.

Таблица 6.6

Сравнение эффективности методов прогнозирования результатов деятельности различных диагностических методов, приводимое российскими индустриальными психологами.

1,0	Идеальный прогноз	
0,9		
0,8		
0,7		
	Ассесмент-центры (центры оценки претендентов) — оценка развития	0,68
0,6	Структурированные интервью	0,62
	Проверочная (пробная) работа	0,55
0,5	Тесты способностей	0,54
0,4	Ассесмент-центры — оценка производительности	0,44
	Тесты личностных качеств	0,38
0,3	Неструктурированные интервью	0,31
0,2		
0,1	Отзывы	0,11
0	Астрология	0,0
	Графология	0,0

Коэффициент валидности определяется через корреляцию диагностических оценок и значений какого-либо критерия профессиональной успешности (продуктивность, доход, темпы продвижения и т. п.). В табл. 6.5 показано сравнение валидности различных диагностических методов, приводимое российскими индустриальными психологами.

В книге английского ученого также приводятся результаты интересных исследований, показавшие, что в прогнозировании успешной работы претендента некоторые методы имеют преимущество над другими [63]. Результаты обобщены в табл. 6.6.

Общий вывод относительно надежности результатов, получаемых при использовании тестов – личностных опросников: вероятность наличия качества, выявленного с помощью таких тестов, не превышает 40 %.

6.4.10.Типы тестов при приеме на работу

Характеристики выполнения работы отдельными людьми различны. Отличия измеримы, они связаны с когнитивными (познавательными) способностями, психомоторными возможностями, знанием работы, спецификой работы, профессиональными интересами и свойствами личности. Еще одним видом тестов, которые могут быть применены, является тестирование на наркотики и алкоголь, а также являющееся предметом споров генетическое тестирование. Для тестирования различных навыков может использоваться интернет-тестирование.

Тесты на проверку когнитивных способностей – это тесты, которые определяют в целом мыслительные способности, память, словарный запас, беглость речи и способность к счету.

Тесты на психомоторные способности измеряют силу, координацию и сноровку. Разработка тестов для определения этих способностей была ускорена из-за миниатюризации сборочных действий.

Тесты на знание работы измеряют знания кандидатов об обязанностях, выполняемых на работе, на которую они претендуют. Такие тесты известны в массовом варианте, но они также могут быть разработаны для любого вида работ на основании данных, извлеченных из анализа работ.

Тесты с образцами работ, или моделирование, – это тесты, которые требуют от кандидата выполнения задачи или ряда задач, характерных для данной работы. Следовательно, такие тесты по своей сути связаны с выполняемой работой. Данные об этом типе тестирования свидетельствуют о его высокой прогнозирующей валидности; он снижает отрицательное воздействие и является более приемлемым для кандидатов.

Тесты на профессиональный интерес (на профессиональную ориентацию) указывают на род занятий, в котором человек наиболее заинтересован и от которого он, вероятно, получит удовлетворение. Эти тесты сопоставляют интересы человека с интересами сотрудников, успешно выполняющих определенную работу.

Тестирование личности – это, как и следует из названия, тесты на выявление черт характера, темперамента и наклонностей. Тестирование личности, особенно измерение честности и искренности, используется часто. Тестирование личности использовалось для выявления лиц, обладающих значительной мотивацией к труду, легко приспосабливающихся и способных хорошо работать в команде. Некоторые фирмы используют эти тесты для классификации типов личности. Имея эту информацию, фирмы могут создавать разнотипные команды –

если они добиваются творческого подхода, и однородные команды – если им нужна совместимость. Использование тестирования личности в качестве средства отбора оспаривается, так как тестам такого вида не хватает валидности. Тем не менее, исследования показали, что использование персонального тестирования увеличивается.

Немногие вопросы вызывают сегодня столько споров, сколько **тестирование на алкоголь и наркотики**. Сотрудник, употребляющий наркотики или алкогольные напитки, без сомнения, создает на рабочем месте проблемы.

Защитники программ тестирования на наркотики утверждают, что эти программы необходимы для обеспечения безопасности на рабочем месте, надежности и производительности. Критики тестирования на наркотики точно так же решительно утверждают, что тестирование на наркотики является не имеющим оправдания вторжением в частную жизнь.

Генетическое тестирование определяет, имеется ли у человека генетическая мутация, связанная с определенными болезнями. Для проведения генетического тестирования существуют две основные причины. Прогнозирующее тестирование позволяет работодателям отказаться от определенных сотрудников и сохранить более производительную рабочую силу. Оно также дает возможность терапевтического вмешательства, позволяющего носителям генной мутации получить соответствующее лечение. Основной связанной с генетическим тестированием проблемой является возможное злоупотребление информацией.

Тестирование через Интернет все чаще используется для проверки различных навыков, требуемых от кандидатов для приема на работу. К примеру, имеется новый тип веб-обслуживания, который тестирует претендентов на рабочее место на имеющиеся у них (по их утверждению) технические способности. Тесты не просто рассчитаны на то, чтобы указать, прошел / провалился кандидат, но прежде всего предназначены для измерения уровня навыков кандидатов.

В Соединенных Штатах **анализ почерка** (графологический анализ) зачастую рассматривается в том же контексте, что и телепатия или астрология. Однако в Европе большое количество работодателей используют графологический анализ в целях отсева или определения кандидатов на должность.

6.4.11. Собеседование при приеме на работу

Собеседование при приеме на работу – это

целенаправленная беседа, в которой интервьюер и кандидат обмениваются информацией. В прошлом собеседования не показали себя как обоснованные прогнозирующие успех нового сотрудника факторы. Тем не менее они продолжают оставаться основным методом, используемым компаниями для оценки кандидатов. Как мы будем говорить ниже в этой же главе, некоторые фирмы добились улучшений в уровне валидности интервью. Собеседование при приеме на работу особенно значимо потому, что кандидаты, которые дошли до этого этапа, – это те, кто выдержал целый ряд испытаний. Они выдержали предварительное интервью и получили удовлетворительные оценки по отборочным тестам. На этом этапе остаются кандидаты, которые, по-видимому, по крайней мере на бумаге, обладают должной квалификацией. Любой бывалый менеджер, однако, знает, что внешность может оказаться весьма обманчивой. Чтобы удостовериться в том, что человек готов работать и может адаптироваться в определенной организации, требуется дополнительная информация.

Интервью широко применяются при приеме на работу и для оценки персонала в рамках программы развития персонала.

Интервью при приеме на работу включает ряд локальных диагностических тем, вопросы кандидата об организации и поведенческий компонент во время самого интервью. Оценка проводится по набору биполярных 5-балльных шкал.

Есть специальные технические приемы углубленного интервью: выявляются слабые и сильные стороны партнеров, коллег (проекция себя на рисуемые портреты коллег), монологическое интервью (сам и задает вопросы от имени кого-то, сам и отвечает за кого-то), ситуативное интервью (разбор и проигрывание вместе с испытуемым ключевых ситуаций, которые могут возникнуть или уже встречались ранее).

6.4.12. Типы интервью

«Расскажите мне о себе» – таков был стандартный вопрос, который ставился в ходе интервью в 1980-е гг. Однако он в достаточной мере устарел. Даже если такой или подобный ему вопрос задается сегодня, за ним, вероятно, последуют зондирующие вопросы, заданные согласно различным методикам интервьюирования. Интервью могут быть поделены на структурированные и неструктурированные. Различия между этими двумя форматами рассмотрены ниже.

Неструктурированное интервью – это собеседование, при котором интервьюер задает зондирующие открытые вопросы.

Этот тип интервью всеохватен, и интервьюер поощряет кандидата говорить больше. Неструктурированное интервью зачастую занимает больше времени, чем структурированное, и в результате приводит к тому, что от разных кандидатов поступает различная информация. Кандидат, которого поощряют излить душу, может захотеть сам рассказать то, что и не нужно интервьюеру и чего тот вовсе и не хотел бы знать. В США потерпевшие неудачу кандидаты, по отношению к которым использовался такой метод интервьюирования, могут позднее заявить в суде, что причиной их провала при поступлении на работу стало использование работодателем этой информации.

Структурированное интервью представляет собой серию вопросов, имеющих отношение к работе, которые последовательно задаются каждому кандидату на определенную должность. Использование структурированных интервью увеличивает надежность и точность за счет уменьшения субъективизма и непоследовательности неструктурированных интервью.

Структурированное собеседование при приеме на работу содержит четыре типа вопросов.

• *Ситуационные вопросы* – вопросы, в которых воспроизводится типичная ситуация, возникающая на рабочем месте,

в которых определяется то, что сделал бы кандидат в подобной ситуации.

• *Вопросы, связанные со знанием работы,* – это вопросы, с помощью которых испытываются имеющие отношение к работе знания кандидатов, эти вопросы могут быть связаны с основными образовательными навыками или составными научными или управленческими навыками.

• *Вопросы, моделирующие часть работы,* включают ситуации, в которых от кандидата может потребоваться в действительности исполнить пробную задачу, являющуюся частью работы.

• *Вопросы требований к работнику* — это вопросы, постановка которых ставит задачу определить готовность кандидата приспособиться к требованиям работы. Например, интервьюер может спросить, готов ли кандидат выполнять монотонную работу или переехать в другой город.

Поведенческое интервью – это структурированное интервью, в котором используются вопросы, разработанные с целью прозондировать прежний опыт кандидата в определенных ситуациях (форма ситуационного метода).

Разработка интервью, основанного на типе поведения, по всей видимости, может включать следующие шаги.

• Анализ работы с целью определить знания, навыки, способности и поступки, значимые для успешного выполнения работы.

• Определение того, как задавать поведенческие вопросы относительно конкретной работы, чтобы выявить желаемый тип поведения.

• Разработка структурированного формата, подогнанного под каждый вид работы.

• Установка контрольных ответов – примеров *хороших, средних* и *плохих* ответов на вопросы.

• Обучение интервьюеров.

Вопросы, задаваемые при интервьюировании посредством описания поведения, с правовой точки зрения надежны, так как они связаны с выполняемой работой. Столь же важно и другое: так как и вопросы и ответы связаны с успешным выполнением работы, они более точны в прогнозировании того, достигнут ли кандидаты успеха при выполнении работы, на которую они нанимаются. Исследование показывает, что в то время как традиционное интервьюирование характеризуется коэффициентом успеха, колеблющимся в районе 14 %, поведенческое интервьюирование имеет коэффициент успеха около 55 %.

Рейтинговая шкала может оказаться полезной при сопоставлении нескольких кандидатов. Те же лица, которые разрабатывают вопросы для интервью, могут установить соответствующие ответы для каждого уровня шкалы. Эти люди вполне знакомы с работой, для которой разрабатывалось интервью. Шкала может иметь только три уровня, например: 5 – прекрасно (ответы, которые отражают предполагаемый успех); 3 – минимально удовлетворительно (возможные трудности в выполнении задачи) и 1 – плохо (возможный провал). Затем для каждого из кандидатов может быть получен общий результат. Положительной чертой поведенческого интервьюирования является его способность проводить грань между кандидатами. Когда оказывается, что несколько кандидатов обладают сходными навыками, опытом и квалификацией, эта методика может помочь выбрать того из них, кто, скорее всего, отличится при выполнении работы. Она отвечает на один вопрос, ответ на который хотели бы больше всего узнать как менеджер по найму, так и кандидат: существует ли достаточное *соответствие*?

Хотя одно время поведенческое интервьюирование использовалось исключительно при подборе людей на высшие административные должности, в настоящее время эта техника популярна и в сфере подбора на должности более низкого уровня.

Ложкой дегтя в бочке меда поведенческого интервьюирования является то, что некоторые искатели работы осведомлены о сути процесса. Растущее число кандидатов, особенно тех, кто пришел из школ бизнеса и юридических факультетов, намеренно представляют себя в неверном свете в ходе интервью. Истории, которые некоторые рассказывают о том, кто они есть и что они делали в реальных ситуациях, являются чистейшей воды вымыслом.

6.4.13. Методы проведения интервью

Собеседование может проводиться несколькими способами. Наиболее уместный подход определяется уровнем должности, которую требуется занять, и рынком труда, который требуется использовать. Методы интервьюирования рассмотрены далее.

При проведении типичного собеседования при приеме на работу кандидат встречается с интервьюером с глазу на глаз. Так как для кандидата интервью может оказаться весьма волнующим событием, встреча наедине с интервьюером зачастую выглядит менее пугающей. Обстановка, которую обеспечивает этот метод, может позволить наладить эффективный обмен информацией.

При проведении **группового интервью** несколько кандидатов вступают в контакт в присутствии одного или нескольких представителей компании. Этот подход, хотя он не исключает использования других типов интервью, может предоставить полезное понимание межличностной компетенции кандидатов, так как они участвуют в групповом обсуждении. Другим преимуществом этой методики является то, что она экономит время занятым профессионалам и администраторам. Групповое интервью обеспечивает правовую защиту интервьюеру в случае обвинений со стороны претендента в пристрастности, дискриминации и других нарушениях этики или закона.

При проведении **коллегиального интервью** несколько представителей фирмы интервьюируют одного кандидата. Использование нескольких интервьюеров не только приводит к лучшим решениям о найме – с него также начинается процесс вхождения кандидата в среду компании. Ко времени завершения собеседования кандидат многое узнает о компании, о сильной коллективной культуре, о ее людях и о самой работе.

Большинство собеседований разрабатывается так, чтобы минимизировать стресс, приходящийся на долю кандидата. При использовании **напряженного (стрессового) интервью**, однако, намеренно создается тревожная обстановка, целью чего является определить, как кандидат отреагирует на стрессовую ситуацию на

рабочем месте. Интервьюер намеренно заставляет кандидата испытывать неловкость, задавая ему прямые и часто неучтивые вопросы. Целью этого является определить, как кандидат переносит стресс. Знание этого фактора может оказаться значимым, если работа требует наличия способности справляться с высоким уровнем стресса. В то время как некоторая доля стресса может ощущаться на любой работе, очевидно, что стрессовое интервью не подходит для большей части ситуаций.

6.4.14. Рекомендации по проведению и поведению в процессе интервью

На практике обычно применяется так называемое *полуструктурированное интервью:* основные темы и часть вопросов интервью определяются заранее, при подготовке плана интервью в соответствии с целями, ради которых интервью проводится. Часть вопросов «всплывает» по ходу интервью и задается импровизационно, но опять-таки в соответствии с целями интервью.

Интервью при приеме на работу [64] включает в себя обычно следующие основные локальные диагностические темы: происхождение, семья, образование, служба в армии, профессиональная карьера, взгляды на жизнь и философия менеджмента, самооценка, цели и планы на будущее, финансы (так называемая «компенсационная биография»), здоровье, социальные отношения, отдых / свободное время, особые интересы. Кроме того, на основе информации по всем локальным диагностическим темам выделяются «сквозные» темы: способности, ценности, способность к саморефлексии, лояльность по отношению к организации.

Кроме решения задач диагностики, в рамках интервью кандидату приходится сообщать интересующую его информацию о предприятии и о вакансии, т. е. даются ответы на естественные вопросы кандидата. Обычно у кандидата возникают следующие вопросы (для ответа на которые заранее подбирается материал при подготовке интервью):

• что представляет собой организация: область деятельности, расположение, ее величина, численность персонала, стиль руководства;

• что предлагается кандидатам – информация о вакансии: общее описание, задачи, объем ответственности, представительство, шансы развития (карьеры);

• кого ищет организация – общие требования к кандидатам: образование, квалификация, знания, профессиональный опыт,

способности, личностные свойства, возраст;

• что предлагает организация – стимулирование: размер денежного содержания, дополнительные формы стимулирования (помощь в приобретении жилья, кредиты, оплата проезда, транспорт и т. п.), помощь в повышении квалификации, режим работы.

Эта информация, естественно, согласовывается с руководством, а специфика интереса к ней кандидата является дополнительной диагностической информацией.

Структура интервью задает и определенный порядок перехода от темы к теме. Можно выделить основные фазы интервью, приведенные в табл. 6.7:

Таблица 6.7

Основные фазы интервью

Фаза	Суть происходящего	Пример
1	Приветствие кандидата Установление контакта	Представление партнеров друг другу Благодарность за участие Обоснование приглашения Обеспечение доверия
2	Общие сведения	Происхождение Родительская семья Семейное положение Место жительства. Жилье
3	Образование	Школьные успехи Высшее образование Дополнительные квалификации Образовательные планы
4	Профессиональное развитие	Базовая профессия Профессиональные изменения Профессиональная деятельность Профессиональные планы
5	Свободное время	Семья. Интересы. Спорт
6	Информация об организации работодателя	Информация об организации Информация о вакансии Требования к кандидату Стимулирование
7	Обсуждение условий контракта	Прежние доходы Ожидаемые доходы Особые условия Приработки
8	Завершение интервью	Указания на дальнейшие действия Короткое резюме Благодарность за беседу

Соединение высказываний с наблюдаемым поведением

позволяет получить дополнительную диагностическую информацию.

6.4.15. Реалистическое предварительное рассмотрение работы

Многие претенденты на рабочее место обладают нереалистическими ожиданиями относительно предполагаемой работы и работодателя. Это ошибочное восприятие может иметь негативные последствия, хотя оно зачастую поддерживается интервьюерами, рисующими неверное – в розовых тонах – представление о компании. Эта практика приводит к тому, что люди не соответствуют должностям. Проблема осложняется, когда кандидаты преувеличивают свои собственные качества. Чтобы скорректировать ситуацию, работодателю на ранних этапах отборочного процесса, несомненно, прежде чем делается предложение работы, следует предоставить кандидатам предварительное реалистическое описание работы.

Реалистическое предварительное рассмотрение работы (РПРР) включает предоставление кандидату в объективном свете как положительной, так и негативной информации о работе. РПРР передает информацию о задачах, которые будет выполнять человек, и о типе поведения, который требуется для того, чтобы подойти организации и оставаться верным политике компании и ее образу действия. Этот подход помогает кандидатам получить более точное представление о работе и фирме. Хотя не все исследования подтвердили эффективность предварительного рассмотрения работы с практической точки зрения, сторонники этой методики утверждают, что РПРР сравнительно недорогой в отношении разработки и применения метод и что отдача от его применения может оказаться значительной, если учитывать снижение затрат на отбор и текучесть рабочей силы. Кроме того, работодатель получает выгоды от честного и этичного поведения.

6.4.16. Потенциальные проблемы, возникающие при проведении интервью

При удачном проведении интервью соответствующая информация должна течь в обе стороны. Следовательно, интервьюерам следует научиться быть хорошими слушателями, а также хорошо излагать информацию.

4. *Непоследовательные вопросы.*

Если интервьюеры задают всем кандидатам на работу по существу одни и те же вопросы и в том же порядке, обо всех

кандидатах выносится суждение исходя из одного и того же материала. Это позволяет улучшить принятие решения, при этом уменьшает вероятность возникновения обвинений в дискриминации.

5. *Центральная тенденция.*

Когда интервьюеры оценивают практически всех кандидатов усредненно, им не удается провести различие между сильными и слабыми кандидатами.

6. *Ошибка ореола.*

Когда интервьюеры позволяют повлиять на общее впечатление о кандидатах только одной или нескольким персональным характеристикам, наилучший кандидат может оказаться невыбранным.

7. *Эффекты контраста.*

Ошибка при вынесении суждения может возникнуть, когда, например, интервьюер сталкивается с несколькими кандидатами, обладающими низкой квалификацией, а затем сталкивается с посредственным кандидатом. По контрасту последний кандидат может показаться более квалифицированным, чем он или она являются в действительности.

8. *Необъективность (предубеждения) интервьюера.*

Интервьюеры должны понимать и признавать свои собственные предубеждения и учиться справляться с ними. Единственная оправданная необъективность интервьюера состоит в том, чтобы поддержать наиболее квалифицированного кандидата на должность.

9. *Недостаток обучения.*

Если принять во внимание, во сколько обходятся плохие отборочные решения, легко можно оценить затраты на обучение сотрудников навыкам проведения интервью.

10. *Образец поведения.*

Даже если бы интервьюер провел с кандидатом неделю, поведение последнего (как образец) могло бы не дать достаточно материала для того, чтобы правильно оценить квалификацию кандидата. Кроме того, поведение кандидата в ходе интервью редко является типичным или естественным.

11. *Невербальное общение.*

Интервьюерам следует сознательно наблюдать за собой, как это делают и кандидаты, чтобы избежать сообщения неуместных или ненамеренных невербальных сигналов.

6.4.17. Подготовка наемного работника к интервью по поводу трудоустройства

Приведем рекомендации специалистов по подбору персонала [65] для претендентов на вакансии, распространяемые среди посетителей «Дня карьеры-97». Данные рекомендации можно считать хрестоматийными, поскольку они достаточно часто воспроизводятся в пособиях по трудоустройству.

Подготовка к интервью. Готовясь к интервью, очень важно собрать как можно больше сведений о фирме, куда вы идете. Полезную информацию можно получить разными способами: познакомьтесь с продукцией или услугами компании, ее проспектами и рекламными брошюрами, статьями в газетах или журналах. Побеседуйте с человеком, работающим (работавшим) в этой фирме, если это возможно.

Что надо знать об организации, в которую вы идете на интервью:

1. Какую продукцию (услуги) предлагает организация?
2. Где и кому реализуются продукция и услуги?
3. Сколько лет существует организация?
4. Стабилен состав руководства или оно часто меняется?
5. Каков юридический статус организации?
6. Каково отношение к служащим в данной организации?
7. Какие новые проекты разрабатываются в организации?
8. Каковы перспективы отрасли, к которой принадлежит организация?
9. Входит ли организация в какое-либо более крупное объединение?
10. Много ли внимания уделяет организации пресса? Каковы ее отзывы?
11. Базируется ли организация только внутри страны или имеет партнеров, отделения за рубежом?

Несколько советов. Помните, что при выборе из нескольких кандидатов, обладающих одинаковой квалификацией, решающую роль сыграет ваше умение произвести благоприятное впечатление во время собеседования.

Внешний вид и манера держаться имеют очень большое значение. На интервью лучше одеться более официально, вы должны выглядеть опрятно и аккуратно.

Не опаздывайте! Приходите на 15 минут раньше назначенного времени – этим вы покажете, что уважаете проводящего собеседование и цените его время.

Очень важно выяснить продолжительность интервью и придерживаться оговоренного времени. Это поможет правильно распределить время между ответами и вопросами, определить степень подробности ответов. Будьте вежливы и доброжелательны со всеми, кого встретите в офисе. Не забудьте улыбнуться, входя в

кабинет. Не забывайте, как важен язык жестов, ваше рукопожатие: оно должно быть уверенным, но не слишком сильным, рука – сухой и теплой. Следите за осанкой, стремитесь смотреть в глаза, но не доводите ничего до крайности.

Возьмите с собой на интервью как можно больше документов, подтверждающих вашу квалификацию, образование и дополнительные знания.

Если вам предложат заполнить какие-нибудь формы, лучше взять их с собой и вернуть в кратчайшие сроки. Работая с ними дома, потренируйтесь на черновике: все имеет значение – грамотность, почерк, помарки, четкость формулировок.

Интервью обычно начинается с более конкретных вопросов о вашей профессиональной подготовке или описания вакантной должности и организации в целом. Внимательно слушайте и следуйте направлению беседы, которое задаст интервьюер. Вы должны стремиться сообщить о себе все, что говорит в вашу пользу, но не упустив того, что будет сказано вам.

Ваши ответы должны быть прямыми (отвечайте непосредственно на поставленный вопрос) и точными (не выходите за пределы обсуждаемой темы). Но это не означает, что вы должны говорить только «да» и «нет».

Отвечая на вопросы, избегайте штампов и банальностей.

Во время собеседования постоянно соотносите ваше образование или профессиональный опыт с реальными обязанностями той позиции, на которую вы претендуете.

Говорите правду. Ваши волнения и колебания будут заметны и заронят сомнения, каждая неточность будет неизменно углублять их и вызывать дальнейшие вопросы.

Заканчивая беседу, договоритесь о том, когда и как вы узнаете о результатах, и поблагодарите интервьюера.

6.4.18. Центры оценки (ассесмент-центры)

Центр оценки – это отборочная техника для выявления и отбора сотрудников на должности; эта техника требует от людей выполнения деятельности, сходной с той, с какой они могут столкнуться на реальном месте работы. Так как проведение центров оценки стоит дорого, они чаще используются при внутреннем отборе и как средство повышения квалификации для административных работников.

В центре оценки кандидаты должны выполнить ряд упражнений, моделирующих задания, которые они будут выполнять на работе, о приеме на которую идет речь. Могут быть предложены различные тесты, кандидаты могут участвовать в

обработке деловых бумаг, управленческих играх, дискуссионных безлидерских группах, репетиционных интервью и других типах моделирования. Традиционному методу работы с деловыми бумагами может быть дана технологическая поддержка путем замены бумажных докладных записок электронными письмами, факсами или голосовой почтой. Центры оценки измеряют навыки кандидатов в установлении приоритетов, передаче полномочий и принятии решений. Профессиональные эксперты, занимающиеся оценкой деятельности кандидатов, обычно наблюдают за ними со своего рабочего места в течение определенного периода времени, возможно, целого дня. На должность экспертов, как правило, отбираются опытные менеджеры, которые могут не только оценить результаты деятельности, но также принять участие в выполнении упражнений. Центры оценки используются различными организациями, в том числе малыми фирмами и такими крупными корпорациями, как *General Electric Company, JCPenney Company, Ford Motor Company* и *AT&T*.

Центры оценки для администраторов значительно отличаются от тех, которые использовались фирмами 40 лет назад. Заранее (за несколько недель до проведения тестирования) кандидат на административную должность может получить такую информацию об организации, как данные о сотрудниках, занимающих ключевые посты, и планы на будущее. Кандидаты могут также получить видеопленку, которая поможет им визуально представить результаты деятельности фирмы и ознакомить их с предполагаемыми коллегами. Кандидатам также могут быть предоставлены современные средства коммуникации, и они могут получить данные об основных принципах деятельности и запланированных собраниях. Не принимаясь за эти обязанности, кандидат имеет время на то, чтобы разобраться с деловыми бумагами. Профессиональные эксперты оказывают помощь в ролевой игре на встречах и в других ситуациях. Например, когда от кандидата требуется общение с трудным служащим, эксперт может сыграть роль служащего. Кандидату, возможно, придется столкнуться с проблемой неподчинения, бороться со случаями сексуального домогательства или разрешать конфликты между коллегой и начальником. Эксперты дают кандидату оценку и наблюдают за другими личностными характеристиками, которые обнаруживают люди, реагируя на такие ситуации.

Преимущество методики центра оценки состоит в том, что она увеличивает надежность и обоснованность предоставляемой информации. Исследования показали, что упражнения с деловыми бумагами – типичный компонент центров оценки –

является хорошим прогнозирующим фактором исполнения управленческих функций. Очевидная обоснованность методики предоставляет альтернативу письменным тестам.

6.4.19. Проверка персональных рекомендаций

Проверка рекомендаций – это процесс придания им законной силы, который может дать дополнительное понимание информации, предоставленной кандидатом, и позволяет проверить ее точность. По существу, от кандидатов часто требуют представить имена нескольких авторитетных лиц, которые могут дать о них дополнительную информацию. Основной изъян этого этапа процесса отбора состоит в том, что практически любой из живущих ныне людей может назвать трех или четырех человек, готовых составить благосклонное сообщение о нем или ней. Даже при этих условиях существуют анекдотические свидетельства того, что персональные рекомендации не всегда приукрашивают информацию, которая в них содержится. Они не обязательно могут предоставляться с целью сокрытия правды о кандидате. Однако, по-видимому, большинство организаций большее внимание уделяет профессиональным рекомендациям, которые изучаются в ходе проверки биографических данных.

Исследование биографических данных, прежде всего, направлено на выявление данных из различных источников, вк лю – чая профессиональные рекомендации. Эффективное и всестороннее исследование биографических данных будет включать контроль / освидетельствование следующих элементов:

1. Прежняя занятость (послужной список).
2. Образование.
3. Личные рекомендации.
4. Криминальное прошлое.
5. Водительское удостоверение.
6. Гражданские судебные разбирательства.
7. Сведения о вознаграждениях (зарплате) в прошлом.
8. Кредитная история (состояние кредитов).
9. Номер удостоверения социального обеспечения.

Основной причиной проведения исследования некоторых биографических данных является желание нанять лучших работников. Интенсивность исследования данных о прошлом человека зависит от уровня ответственности, связанного с должностью, которая должна быть замещена. На этой стадии процесса отбора работодатель сталкивается с несколькими потенциальными проблемами. Если обоснованное исследование биографических данных проведено не было, работодатель может

понести ответственность перед законом за небрежный прием на работу, или, если поиски выявят негативную информацию о кандидате, против него может быть выдвинуто обвинение во вмешательстве в частную жизнь или привлечение к ответственности за клевету. Для работодателей создана потенциальная ловушка. Тщательная проверка рекомендаций снижает риск возбуждения судебного иска. То, в какой степени следует проявлять осторожность, зависит от вида деятельности. Риск причинения вреда третьей стороне, например, требует более высокого стандарта осторожности, как при найме водителя такси, в противоположность найму кассира в банке.

С получением информации от бывших работодателей связана еще одна проблема – как правило, их нежелание сообщать такие данные. Основной причиной для такой нерешительности является Трудовой кодекс РФ, который предписывает работодателю право получения данных о работнике с его прошлых мест работы только при наличии письменного разрешения претендента.

В случае наличия такого разрешения прежний работодатель может предоставить потенциальному новому работодателю информацию о своем бывшем работнике. Существует две основные точки зрения в отношении того, предоставлять ли информацию о прежних сотрудниках. Одна из них такая: «Не говорите им ничего». Другая: «Честность – лучшая политика». При использовании более консервативного подхода работодатель, как правило, дает только основные данные, такие как даты приема на работу и увольнения и название последней должности. Подход, декларирующий честность, основан на том, что честно предоставленные факты или честно высказанные мнения создают основательную правовую защиту. К процессу исследования добавилось еще одно относительно новое понятие – необъективная рекомендация. *Необъективная рекомендация* дается тогда, когда прежний работодатель не предупреждает об действительно серьезных проблемах, связанных с прежним сотрудником. Хотя это понятие еще не получило широкого распространения, некоторые американские суды признали необъективные рекомендации поводом для иска.

Одним из неопровержимых доводов в пользу необходимости точной рекомендательной информации является то, что мошенничество в сфере рекомендаций в последние годы увеличилось. Некоторые кандидаты даже не являются теми, кем себя называют. Когда им предоставляется такая возможность, они также могут преувеличивать свои навыки, уровень образования и опыт. Результаты всех проверок рекомендаций и биографических данных должны быть полностью задокументированы.

Как бы ни велись исследования биографических данных, они становятся все более значимым фактором при вынесении надежного отборочного решения и в случаях, когда нужно избежать обвинений в небрежном найме и удержании на рабочем месте. Исследование может дать информацию, имеющую принципиальное значение для отборочных решений, так как может быть проверена практически каждая квалификация в перечне кандидата.

6.4.20. Тесты на детекторе лжи

Много лет еще одним средством, использовавшимся в целях проверки информации о прошлом кандидата, был детектор лжи, или тест «полиграф». Одной из целей детектора было подтвердить или опровергнуть информацию, содержащуюся в заявлении. В США Закон о защите служащих от испытаний на детекторе лжи 1988 г. серьезно ограничил использование детектора лжи в частном тесте. Он сделал незаконным использование тестов с применением детектора лжи любым работодателем, занимающимся торговлей между штатами. Даже при этих условиях закон не применяется к правительственным учреждениям, и существует ограниченное количество исключений. Закон позволяет в частном секторе проведение тестов с использованием детектора лжи, чтобы проверить предполагаемых сотрудников охранных фирм, фармацевтических производителей, дистрибьюторов и фармацевтов. Закон также разрешает, с определенными ограничениями, проведение тестирования на детекторе лжи некоторых сотрудников, в отношении которых существуют подозрения относительно их участия в инцидентах на рабочем месте, таких как кража или растрата. Лица, к которым применяется детектор лжи, обладают рядом особых прав. Например, у них есть право на письменное уведомление перед проведением тестирования, право отказаться или прервать выполнение теста и право на непосвящение в результаты людей, не имеющих определенных полномочий.

6.4.21. Отборочное решение

После того как компания получила и оценила информацию о тех, кто вышел к финалу процесса отбора на место работы, дело за менеджером, который должен сделать наиболее принципиальный шаг – принять решение о найме. Окончательный выбор будет сделан из тех, кто все еще остался в списках после проверки рекомендаций, отборочных тестов, исследования

прошлого и после того, как была оценена информация. Человек, обладающий в целом наилучшей квалификацией, может быть не принят. Скорее следует выбрать того, чья квалификация наиболее близко соответствует требованиям, предъявляемым вакансией и организацией. Если фирма собирается инвестировать тысячи долларов в подбор, отбор и обучение сотрудника, менеджеру важно нанять наиболее квалифицированного кандидата на должность.

Профессионалы, работающие в сфере человеческих ресурсов, могут участвовать во всех стадиях, ведущих к окончательному решению о трудоустройстве. Однако человеком, который, как правило, принимает последнее решение, является, особенно когда речь идет о должностях более высокого уровня, менеджер, который будет отвечать за работу нового сотрудника. При принятии этого решения исполнительный менеджер рассмотрит результаты использованных методов отбора. По-видимому, не все будет взвешиваться одинаково. Затем возникает вопрос: «Какие данные в наибольшей степени прогнозируют успех на рабочем месте?». Для каждой фирмы или типов работ оптимальный отборочный метод может отличаться.

6.4.22. Уведомление кандидатов

Результаты отборочного процесса следует как можно скорее довести до сведения как добившегося успехов кандидата, так и неудачливых претендентов. Любая задержка может в результате привести к потере фирмой основного кандидата, так как основные претенденты зачастую имеют другие возможности трудоустройства. Не принятые на работу кандидаты также должны быть уведомлены об этом сразу, что требуется как нормами вежливости, так и необходимостью поддержки хороших связей с общественностью.

Если принятый на работу кандидат в настоящее время работает в другой фирме, он обычно подает уведомление об уходе за две или четыре недели. После получения уведомления о приеме на новую работу человеку может понадобиться некоторое количество личного времени на подготовку к новой работе. Это время на переход особенно важно, если новая работа требует переезда в другой город. Таким образом, на то, чтобы человек смог поступить на работу в фирму, зачастую требуется значительное количество времени.

Кандидаты могут быть отвергнуты на любой стадии отборочного процесса. Исследования показали, что большинство людей могут согласиться с проигрышем, если они проиграли

честно. Проблемы возникают тогда, когда отборочный процесс выглядит не слишком объективным. Следовательно, фирмам важно разработать и использовать рациональные инструменты отбора. Все чаще недостаток времени не дает фирмам возможности больше времени уделить объяснению того, почему кандидат не был выбран. Персональный подход зачастую уменьшает неприятный осадок, оставленный отказом, и вероятность того, что кандидат будет испытывать неприязненные чувства по отношению к компании. Безликое письмо, вполне вероятно, произведет обратный эффект. Лучшее, что может предпринять организация, – это принять объективное решение. Надо надеяться, что самые неудачливые люди смогут со временем смириться с тем фактом, что выбрали других.

6.5. Подбор через Интернет

6.5.1. Ограничения, существующие в отношении подбора через Интернет

В настоящее время истинная ценность подбора через Интернет состоит в незамедлительности и возможности контактировать в цифровой форме с потенциальными сотрудниками. Работодатели могут разместить данные о вакансиях либо на веб-сайте компании, либо на сайтах новостей, коммерческих сайтах поиска работы и сайтах фирм, занимающихся кадровым обеспечением и подбором. Безбумажная платформа предлагает компаниям путь поиска талантливых профессионалов. Искатели работы могут связаться через электронную почту и даже провести интервью онлайн. Хотя Интернет может помочь собрать, просмотреть и рассортировать данные, в отношении него существуют определенные ограничения, которые необходимо принять во внимание.

Во-первых, Интернет не является инструментом отбора. Он не заменяет проведения проверки биографических данных, интервью лицом к лицу, других шагов, которые предпринимаются для оценки позиции и поведения, необходимых для обнаружения квалифицированных работников. Во-вторых, согласно опросу, проведенному *Kfroce.com,* базирующейся в веб-компании по кадровому обеспечению, профессионалов УП раздражает отсутствие в Интернете возможности узнать о претенденте как о личности. В-третьих, значительно возрастает количество резюме, которые должны быть просмотрены. Крупные организации теперь отводят на работу, связанную с подбором через Интернет, более двух из числа имеющихся у них агентов по подбору. В-четвертых, существует большая конкуренция для квалифицированных сотрудников из малых и средних, а также из глобальных (всемирных) компаний.

В 2003 г. один из каждых десяти принятых на работу людей был нанят в результате подбора через Интернет. В-пятых, растут затраты на Интернет. Правда, затраты на другие каналы подбора могут сокращаться. Наконец, проблемой может стать конфиденциальность, так как вся информация кандидата помещена на одном или более веб-сайтах, которые могут взломать хакеры.

6.5.2. Новая должность в сфере УП – кибер-агент по

подбору

Благодаря революции, произведенной Интернетом, были созданы виды работ, о существовании которых еще пять лет назад никто не думал. Это, несомненно, справедливо в отношении новой должности, появившейся в сфере человеческих ресурсов. **Агент по подбору через Интернет**, также именуемый кибер-агентом по подбору, – это человек, основной обязанностью которого является использование Интернета в процессе подбора. При том что свыше 80 % опрошенных компаний США в настоящее время помещают списки вакансий на веб-сайте организации, и ожидается, что еще большее число их поступит так в ближайшем будущем, важно отметить, что веб-сайт компании существует не только для продажи товаров или услуг. Веб-сайт – это также превосходный способ продемонстрировать возможности компании в сфере трудоустройства. Для отслеживания и координации этой деятельности должны существовать определенные люди. Чем больше компания проводит подбор через Интернет, тем больше потребность в агентах по подбору через Интернет. В настоящее время самые большие потребности существуют у высокотехнологичных фирм, но ситуация быстро меняется, так как все большее число традиционных фирм также вовлекается в этот процесс.

6.5.3. Корпоративный веб-сайт и домашняя страница

Корпоративный веб-сайт является виртуальным средством передачи информации о компании, зачастую на нем помещается информация о человеческих ресурсах, и он даже может позволить индивидуумам подавать заявления о приеме на работу. **Корпоративная домашняя страница** – это исходная страница веб-сайта, используемая организацией для того, чтобы представить себя зрителям в Интернете. Впечатляет рост использования веб-сайтов и домашних страниц в качестве средств подбора. Веб-сайт предоставляет место для размещения информации о неограниченном числе вакансий с детализированными должностными инструкциями и помогает рассказать о выгодах работы в компании. Люди, желающие получить работу в определенной организации, обнаруживают рабочие вакансии на веб-сайте. В связи с тем, что борьба за таланты становится все более агрессивной, веб предоставляет компаниям преимущество при привлечении корпоративных талантов. Недавнее исследование говорит о том, что более 90 % кандидатов заходят на веб-сайт компании, прежде чем

обращаться за получением работы. Веб помогает свести квалифицированных людей и корпорации, нуждающиеся в талантах.

Примеров успешного использования веб-сайтов для подбора множество. Недавно на страницу с перечнем вакансий, предлагаемых *Hewlett Packard,* пришло в сумме 105 000 резюме, что дало в результате примерно 1400 новых сотрудников.

Кандидаты на рабочее место могут искать в сети работу по местоположению, подразделению корпорации и ключевым словам, а затем разослать резюме. Базы данных резюме с целью выявить квалифицированных кандидатов проверяются ежедневно.

Веб-сайт необходим, однако создание сайта, которым было бы легко пользоваться и который приносил бы хорошие результаты, – дело нелегкое. Чтобы создать действительно удачный сайт, нужно время и возможность экспериментировать.

6.5.4. Системы управления резюме

Множеством объединений, групп и компаний было разработано несколько электронных баз данных резюме. Они сильно отличаются по размеру, содержанию, доступности и стоимости, но все они позволяют проводить тем или иным образом компьютерный поиск. **Системы управления резюме** сканируют резюме в базы данных, ведут по команде поиск в базах данных и располагают резюме согласно количеству результативных откликов, которые они получают. Временами такой поиск использует множество (10–20) критериев. Крупные корпорации и фирмы по подбору обычно используют системы управления резюме, чтобы лучше справиться с задачей предварительного отбора резюме, прибывших в ответ на рекламу в веб.

Доверие к системам управления резюме, в сочетании с сокращением отделов по УП многих корпораций, привело в результате к ситуации, при которой многие резюме никогда не просматриваются людьми после того, как они попали в систему. Следовательно, кандидат на рабочее место должен выполнить свое резюме так, чтобы его пребывание в базе данных было бы продлено и увеличилась бы вероятность того, что оно вызовет результативное обращение в память компьютера.

Чтобы процесс осуществлялся, следует использовать новый стиль резюме. **Ключевыми словами** называются те слова или фразы, которые используются для поиска в базах данных резюме для обнаружения совпадений. Совпадение именуется результативным обращением в память компьютера и возникает,

когда отбирается одно или большее количество резюме, подходящих под различные критерии (ключевые слова), используемые в поиске. Ключевые слова имеют тенденцию чаще быть существительными или принадлежать к именной группе (Word 97, Unix, биохимик), в отличие от глаголов действия, часто встречающихся в традиционных резюме (разработал, координировал, разрешил, организовал). Еще один способ взглянуть на ключевые фразы – это подумать о них в переводе на рабочие обязанности. Детализация рабочих обязанностей может потребовать изменения отношения к традиционному написанию резюме. **Резюме ключевых слов** – это текст, который содержит адекватное описание характеристик соискателя работы и опыта работы в данной отрасли, представленное в ключевых терминах с целью приспособиться к электронному / компьютерному поисковому процессу. Это слова и фразы, которые работодатели и агенты по подбору привыкли искать в базах данных для результативного обращения к памяти машины. Если не удастся предоставить достаточное количество подходящих обращений, может снизиться эффективность резюме.

Если предполагается, что резюме будет сканировано электронной системой, рекомендуется следовать следующим указаниям по подготовке резюме.

• Весь документ должен быть выровнен по левому краю.

• Используйте шрифт sans serif, 10 кегль.

• Избегайте использования табуляции.

• Избегайте курсива, рукописного текста, подчеркивания, графических изображений, жирного текста и затенения.

• Избегайте использования горизонтальных и вертикальных линий.

• Избегайте круглых и угловых скобок.

• Избегайте слишком тесного расположения строк.

• Избегайте использования факсимильных копий, которые делают текст нечетким.

Пример резюме ключевых слов можно увидеть на рис. 6.1.

ГЕНРИ САНЧЕС
1508 Westwood Drive
New York, NY 20135
(914) 555-3869
ЦЕЛЬ:
Получить должность исходного уровня в государственной бухгалтерской фирме.
ПОСЛУЖНОЙ СПИСОК:
11/2000 — по настоящее время, помощник руководителя в *Touch of Class Foods Corporation*:
** Создавал гроссбухи по счетам к платежу и счетам к получению.
** Создал ответную программу счетов-фактур.
** Подготавливал возврат налога корпорации и все официальные документы.
** Контролировал программу стажировки.
** Приступил к аттестации *ISO-9002* во всех сферах продукции завода.
05/1998–11/2000 — личный помощник в *Park Board of Trustees*.
** Проектно-конструкторская работа в *City Sewer District*.
** Принимал участие в процедуре анализа общей хозяйственной деятельности.
** Принимал участие в вопросах налаживания отношений с клиентами.
** Принимал участие в размещении государственных средств.
ОБРАЗОВАНИЕ:
** Магистр делового администрирования, Университет Нью-Йорка, 2000, средняя оценка 3,8.
** Бакалавр, деловое администрирование, специализация на индивидуальном и корпоративном налогообложении, особенно в системах управленческой информации, 1997, средняя оценка 3,2.
КОМПЬЮТЕРНЫЕ НАВЫКИ:
** Microsoft Word 97, AmiPro, WordPerfect 7.0.
** Lotus 123, Microsoft Excel, Quattro Pro, Quicken.
** Windows и программы Windows 2000.
СОСТОЮ В:
** ISO-9002.
** TQM National Association.

Рис. 6.1. Пример резюме ключевых слов

Тем, кто ищет работу, обычно требуется подготовить два варианта резюме – резюме ключевых слов и традиционное. Традиционное резюме и в дальнейшем будет создаваться для того, чтобы реальные люди прочли его за 20 или меньшее число секунд, и будет следовать различным форматам, представленным бесчисленным количеством создателей резюме и программ написания резюме. Однако резюме на основе ключевых слов должно добавляться в арсенал ищущих работу людей и использоваться в любой ситуации, в которой можно заподозрить использование компьютерного сканирования или размещения онлайн. Ключом к успеху в будущем является правильная подготовка их обоих, а затем доставка их к предполагаемым

работодателям.

6.6. Подбор работника в команду

Команду в организации можно рассматривать как внутренний микрорынок труда, где есть, пусть и в небольших масштабах, спрос и предложение рабочей силы. Самоуправляемой группе часто делегируются полномочия в части решения по поводу заполнения появившейся вакансии. Варианты решений могут быть такими:

• не заполнять вакансию, вместо этого исполнять группой обязанности уволившегося, получить за это вознаграждение, распределить в группе;

• не заполнять вакансию, изобрести и внедрить средства механизации и / или автоматизации, использовать внутренние резервы, заранее подготовленные наработки, не применявшиеся ранее ввиду нежелательности сокращения численности;

• осуществить цепочку перемещений и пригласить «человека со стороны» на самую малопривлекательную вакансию;

• заполнить вакансию работником по рекомендации члена группы, пользующегося доверием;

• заполнить вакансию после реорганизации в группе, совершенствования организации труда, перераспределения обязанностей в группе, открытия вакансии с новыми функциями;

• заполнить вакансию с использованием внутриорганизационного рынка труда (взять человека из другого подразделения);

• заполнить вакансию с использованием внешнего по отношению к организации рынка труда, при этом группа активно участвует в отборе, собеседовании, определяет роль и статус новичка;

• сочетать варианты или найти оригинальный путь обеспечения потребности группы в рабочей силе.

При подборе в сложившуюся команду особо важную роль для команды, кроме профессионально-квалификационных, играют личностные качества претендента, его претензии и способности к исполнению социально-психологической роли, оставшейся не «закрепленной» после ухода предшественника и принимаемой командой за важную.

Типологий социальных ролей в командах достаточно много. Приведем в табл. 6.8 достаточно популярную и подкрепленную тестом типологию ролей Р. М. Белбина [66].

То, насколько успешно человек справится с той или иной командной ролью, определяется его установками и способностями. С точки зрения модели Белбина, к командной

работе способен не каждый, примерно для 30 % не удается подобрать командную роль – это люди, более эффективные в индивидуальном режиме. Те же, кто склонен к командной работе, могут иметь две-три сильные командные роли, из которых они имеют возможность выбирать, и две-три роли, которые у них «выпадают» полностью (здесь человеку целесообразно искать партнеров по принципу взаимодополнения).

Диагностика командных ролей может осуществляться с различной степенью точности. В наиболее полном виде проводится:

• *диагностика установок.* Методы: опросники, самоотчеты, интервью. Определение индивидуальных предпочтений по командным ролям и общих установок на командную работу и сотрудничество;

• *диагностика способностей.* Метод: тестирование. Оценка интеллекта, критического и творческого мышления; определение личностных ориентаций (экстраверсия – интроверсия; эмоциональная устойчивость – неустойчивость и др.);

• *квалификация поведения.* Методы: ситуационно-поведенческое тестирование, центры оценки, деловые игры, наблюдение в реальной деятельности. Одновременно оцениваются готовность и способности к определенному ролевому поведению. Субъектами оценки выступают наблюдатели-оценщики и партнеры по команде.

Таблица 6.8
Командные роли (модель Р. Белбина)

Категории	Роли и их описание — вклад командной роли	Слабые стороны
Менеджеры-трудяги	**Реализатор (РЕ) Company Worker** Претворяет идеи в практические дела. Человек, берущийся за работу, которую не сделает никто другой. Дисциплинированный, надежный, предусмотрительный и квалифицированный	Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям, медленно реагирует на новые возможности
	Контролер (КН) Completer / Finisher Доводит деятельность до продукта. Избавляет команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездействием. Выявляет требующие внимания и «узкие» аспекты деятельности. Стремится получить наилучший результат из возможных	Склонен беспокоиться по поводу мелочей. Неохотно делегирует полномочия, может быть чрезмерно придирчив
Лидеры	**Ведущий (ВД) Chairman** Распределяет задачи. Не доминирует над членами команды, но точно чувствует, когда нужно делегировать ответственность в группу, а когда принять на себя. Работает с талантливыми людьми, а не борется против них	Обычный с точки зрения интеллекта и способностей. Лидеры ВД и МТ не могут комфортно действовать в одной команде
	Мотиватор (МТ) Shaper Зачинщик мероприятий, постоянно тянет команду за собой. Соревнуется, бросает вызов, беспокоит, вытаскивает группу из рутины. Азартен, часто достигает очень высокого темпа, использует разнообразные подходы к делу	Склонен к раздражительности, нетерпению, разочарованиям, подозрителен. Задевает чувства других людей

6.7. Профориентация

В западной традиции «профориентационными» часто называют адаптационные процессы и мероприятия, имея в виду ориентацию работника в новой для него материально-вещественной, трудовой и социальной среде. Профориентационная работа в отечественной традиции подразумевает первичную профориентацию школьников и молодежи в трудовой среде, получение представлений о тех или иных сферах трудовой деятельности людей, а также профориентацию наемных работников на внутреннем рынке труда организации в целях поиска более приемлемого рабочего места. Постоянное образование вакансий на крупном предприятии, уникальность каждого работника, динамика и потребность в развитии приводят к несоответствию между возможностями и ожиданиями работников и требованиями занимаемых ими рабочих мест. Работники со временем просто «изживают «себя на рабочем месте, и все факторы, рассматриваемые ранее как привлекательные, превращаются в рутинные и теряют стимулирующий характер. Это относится даже к таким факторам обогащения труда, привлекательности работы (по Олдхэму и Хэкману), как законченность, разнообразие, значимость, самостоятельность, обратная связь. Если содержание и масштабы этих параметров не меняются в течение свыше трех лет, такая работа большинству работников перестает нравиться. Если же работник не испытывает негативных эмоций к самому предприятию и одновременно рассматривается предприятием как вполне приемлемый член трудового коллектива, следует способствовать нахождению им себя на новом рабочем месте в организации. Предложения работников организации своих кандидатур для занятия открывающихся вакансий следует рассматривать как позитивное явление и всячески приветствовать (конечно, подходя к каждому такому предложению индивидуально).

Работа на внутреннем рынке труда предприятия предполагает постоянное уточнение требований рабочих мест, качеств работников и их пожеланий относительно своих перспектив. **Профориентационная работа** предполагает составление списков вакантных и потенциально вакантных должностей и доведение их до сведения всех сотрудников организации. Повторим, что в ряде стран, например, в Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из числа

сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию [67].

Администрация должна суметь выявить имеющихся сотрудников, которые способны заполнить освобождающиеся должности. Полезными инструментами, используемыми при внутреннем подборе, являются базы данных о сотрудниках, процедуры составления списков вакантных должностей и подачи заявления на занятие должности. Базы данных о сотрудниках позволяют организациям определить, имеются ли у уже работающих на организацию сотрудников свойства, позволяющие им занять вакантные должности. В качестве способа подбора эти базы данных показали свою огромную ценность для тех организаций, в которых они постоянно обновляются. Базы данных могут иметь огромное значение при поиске талантов внутри организации и для поддержки концепции продвижения изнутри.

Подача заявления на занятие должности – это способ, который позволяет сотрудникам, полагающим, что они обладают соответствующей квалификацией, подать заявление на занятие должности из предложенного списка. В табл. 6.9 показана процедура, которой может воспользоваться фирма средних размеров. Подача заявлений на занятие вакансий поощряется в отношении всех квалифицированных сотрудников, для этого используется также внутренняя (локальная) сеть. Процедура внесения должностей в списки и подачи заявления на занятие должности может помочь минимизировать выражение недовольства, которое приходится часто слышать в связи с тем, что свои люди никогда не знают об открывшейся вакансии до тех пор, пока ее не займут. Она отражает открытость, которую, как правило, большинство сотрудников высоко ценят. Фирма, которая предлагает свободу выбора и поощряет карьерный рост, имеет явное преимущество перед фирмами, которые этого не предлагают. Однако система внесения должностей в списки и подачи заявлений обладает и некоторыми отрицательными характеристиками. Эффективная система требует значительных затрат времени и денег. Когда податели заявок терпят неудачу, кто-то должен объяснить им, почему были выбраны не они. Если не было проявлено достаточное внимание обеспечению выбора наиболее квалифицированного кандидата, системе будет недоставать доверия. Даже успешное применение такой системы не может полностью устранить существование недовольных.

Таблица 6.9

Процедура внесения должностей в списки и подачи заявления на занятие должности

Полномочия	Требуемые действия
Помощник по вопросам человеческих ресурсов	После получения заявки на сотрудника внести должность во внутреннюю сеть или послать e-mail или записку каждому соответствующему руководителю среднего звена, в которой указывалось бы название должности, номер должности, тарифный разряд, оклад, краткое описание основных выполняемых обязанностей и необходимая для выполнения работы квалификация (данные берутся из должностных инструкций / квалификационных требований)
Руководители среднего звена	Обеспечить сообщение содержания послания всем сотрудникам подразделений
Заинтересованные сотрудники	Связаться с отделом человеческих ресурсов

Список вакансий может иметь форму, аналогичную показанной в табл. 6.10.

Таблица 6.10

Потребность в работниках в связи с развитием организации на_год

№ п/п	Новые рабочие места		Профессии для занятия новых РМ			Высвобождающиеся РМ		Профессии работников, занимающих высвобождаемые РМ			Численность желающих занять новые РМ из числа высвобождающихся	Численность высвобождаемых работников
	наим.	кол.	наим.	квалиф.	числ.	наим.	кол.	наим.	квалиф.	кол.		

Такие процессы, как сообщение об имеющихся вакансиях и подача заявлений на работу в той же организации, значительно изменились, так как компании и сотрудники продолжают расширять использование локальной сети. **Локальная сеть** – это система компьютеров, которая позволяет людям внутри организации общаться друг с другом. В прошлом многие раздосадованные сотрудники узнавали о вакансии, существовавшей в другом месте, спустя месяц после того, как она была занята. Перечень вакансий зачастую не может найти дороги

к доскам объявлений во всех местах. С использованием локальной сети эта методика изменилась во многих компаниях как внутри страны, так и на международной арене. Теперь если работник не знает о новой вакансии, это происходит потому, что он или она не проверяют регулярно списки вакансий, помещаемые в локальной сети.

В локальной сети компании помещается объявление об освободившейся должности и данные о требуемой квалификации. В тот же день сотрудник может увидеть присланный перечень и подать заявление на занятие этой должности, используя формат резюме, существующий в компании. Обычный подход к форматам позволяет проводить анализ каждого кандидата на равной основе. Во многих организациях у сотрудников уже имеются заполненные стандартные бланки заявлений. В этом случае, подавая заявку на вакантную должность, кандидат просто представляет на рассмотрение заполненное заявление. Расстояние не является фактором при использовании локальной сети для подбора изнутри. Если предположить, что существует несколько квалифицированных претендентов на занятие должности, то у компании имеется возможность использовать телеконференцию для проведения первоначального отбора.

6.8. Адаптация

Суть адаптации – во взаимном приспособлении человека и окружающей среды, как предметно-вещественной, так и социальной. Скорость прохождения адаптационных процессов зависит от степени совпадения параметров взаимодействующих субъектов (есть ли знакомые, узнаваемые элементы в новых обстоятельствах), от направленности субъектов на взаимоадаптацию (желания адаптироваться и адаптировать), от степени совпадения ожидаемого и предъявляемого поведения, от наличия системы помощи в адаптации.

В современных условиях организация предъявляет жесткие требования к новичку в части сроков адаптации, иногда вообще не отводя на этот этап времени. В то же время, от успеха адаптации зависит последующая отдача, закрепляемость работника в организации, его отношение к труду. В течение жизни человеку часто приходится адаптироваться: смена места учебы, работы, рабочего места, состава коллектива, переход на новый этап жизни, изменение состояния здоровья, семейного положения и т. д. При этом **процесс адаптации двусторонний, это тоже взаимодействие**: как новичок приспосабливается к новым трудовым и психологическим факторам, так и трудовая группа и руководство приспосабливаются к новичку, отводят ему ту или иную социальную роль, устанавливают статус, включают в систему взаимодействия, иногда производят ролевое перераспределение в группе.

Появление нового человека в коллективе – это небольшое изменение в масштабах крупного предприятия, но почти всегда радикальное изменение для малого коллектива. Но если должность ключевая, в этом случае изменения и в большой организации могут быть существенными. Например, новый руководитель зачастую приносит с собой и новую систему управления, новую организационную культуру, новую команду.

При смене места работы у человека полностью меняется окружающая среда, и налаживание новых коммуникаций зачастую протекает исключительно болезненно как для новичка, так и для коллектива, в который он вливается.

Социологи различают **три взаимосвязанных аспекта трудовой адаптации** [68]:

• **профессиональный аспект** заключается в овладении профессиональными умениями и навыками, развитием некоторых личностных качеств, требуемых новым рабочим местом, например, ответственности, деловитости, внимательности.

Зачастую работник должен приобрести и контекстуальные навыки, которые определяются особенностями организации и разделения труда, применяемым оборудованием и технологией. Объективными факторами успешности и скорости профессиональной адаптации могут служить имеющиеся у работника квалификация, образование и опыт, а субъективными – отношение его к профессии, ожидания, связанные с новым рабочим местом. Важную роль играет и политика предприятия в вопросах управления персоналом, наличие программ и механизмов, обеспечивающих поддержку новичку, например, наставничество;

• **психофизиологический аспект** трудовой адаптации связан с освоением психофизиологических и санитарно-гигиенических условий труда. Основным объективным показателем динамики этого процесса является степень утомляемости работника, изменение производительности его труда во время смены, а субъективными – оценка самого работника своего самочувствия, условий труда, его тяжести;

• **социально-психологический аспект** адаптации на производстве связан с включением работника в систему взаимоотношений коллектива, освоением его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры, с освоением работником социальной роли и статуса, которые ему устанавливает группа. Динамику этого процесса определяют личностные свойства работника, его характер, стиль деятельности, воспитание, уровень притязаний, степень совпадения культуры прежнего коллектива и нового. Способствует ускорению адаптации грамотное руководство, заботящееся о сплочении коллектива и знающее, как этого добиться. Грамотная, основанная на четком представлении о требуемых и предъявляемых качествах работников профориентационная и адаптационная деятельность службы управления персоналом способствует прохождению этого этапа с максимальной скоростью и минимальными потерями. Определены факторы экономической и социальной эффективности мероприятий по адаптации работников. Они связаны с отрицательными последствиями стихийной адаптации и с экономией, возникающей в случае ускоренного выхода работника на нормативную производительность труда (рис. 6.2).

Немецкие специалисты [69] установили, что вероятность несчастного случая на производстве у новичков намного выше, чем у опытных рабочих. Это показано на рис. 6.3. А несчастный случай имеет значительные материальные и социальные последствия.

Кроме этого фактора, исследования показали, что новички

чаще опытных работников увольняются с предприятий: наибольший удельный вес среди уволившихся составляют рабочие, не проработавшие и полугода (рис. 6.4).

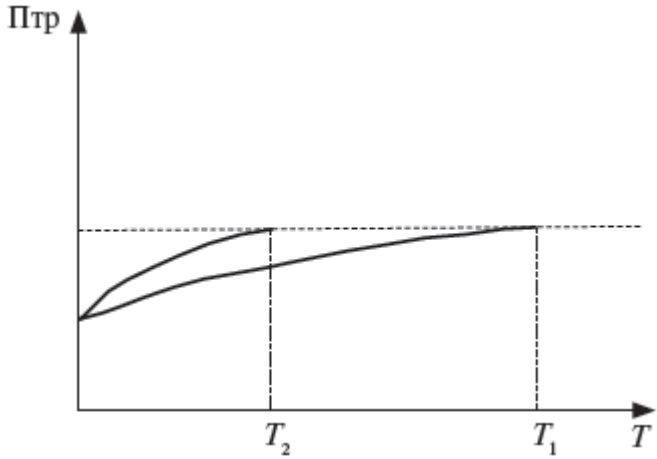

Рис. 6.2. Время выхода на нормативную производительность труда в случае оказания работнику помощи в адаптации *(T_2)* и в случае «стихийной» адаптации (T_1). Площадь между двумя кривыми иллюстрирует убытки организации в случае невнимания к адаптационным процессам

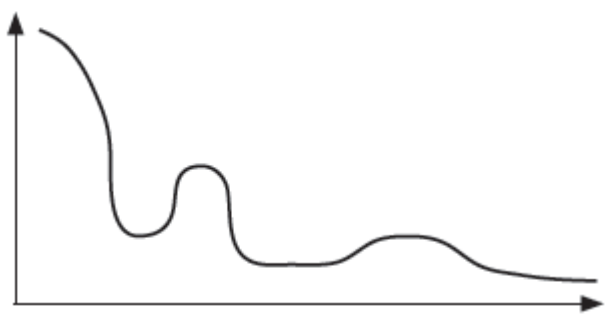

Рис. 6.3. Частота несчастных случаев среди новых сотрудников (по Э. Цандеру)

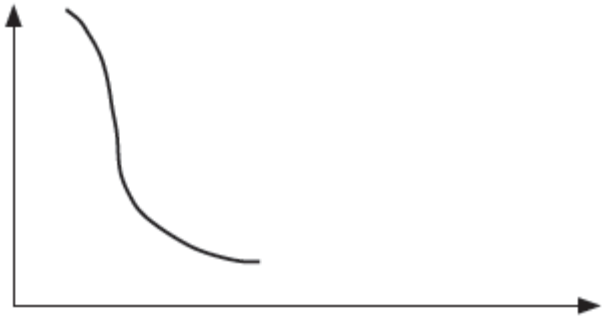

Рис. 6.4. Удельный вес уволенных (по Э. Цандеру)

Здесь уместно определить отрицательные факторы излишней текучести персонала, солидную долю в которой занимают как раз новички, у которых возникли проблемы в период адаптации. Эти факторы представлены на рис. 6.5.

Отрицательные факторы текучести
экономические
технико-технологические
социальные
рост издержек, снижение производительности труда
повышение износа техники, перегрузки на отдельных рабочих местах
рост травматизма, перегрузки у руководителей, недовольство, недоверие, попытки увольнения, разлад

Рис. 6.5. Отрицательные факторы текучести кадров

На скорость и эффективность трудовой адаптации влияет ряд организационно-экономических и социальных факторов, являющихся объективными по отношению к работнику. Это неблагоприятные условия труда, монотонность, чрезмерная интенсивность труда, нечеткость распределения прав и обязанностей между работниками, несбалансированность прав и обязанностей, завышенные нормы времени, выработки, обслуживания, управляемости, нерациональность структуры управления, несоответствие квалификации работника требованиям рабочего места, необеспеченность труда ресурсами, несовершенство системы оплаты труда и стимулирования, нарушение принципа справедливости и другие.

На скорость и эффективность трудовой адаптации влияет ряд организационно-экономических и социальных факторов, являющихся объективными по отношению к работнику.

Наставничество можно определить как форму коммуникаций, направленную на помощь новичку в организации вхождения в новую предметную и социальную среду. Деятельность наставника оформляется официально (т. е. наставник «прикрепляется» к новичку приказом, при этом наставничество материально стимулируется), но сама эта деятельность достаточно неформальна по содержанию (форма, периодичность, регламент, содержание, процедуры, в основном, определяет сам наставник). В качестве наставника наилучшим образом обычно выступают ветераны организации, имеющую педагогическую «жилку» и позитивное восприятие людей.

Отечественные и зарубежные организации имеют достаточный опыт в разработке и реализации специальных профориентационных и адаптационных программ. Одной из важнейших задач адаптации, например, в японской фирме *Honda* является усвоение культуры фирмы, стандартных приемов поведения, усвоение ценностей фирмы, при этом освоение культуры фирмы должно не только показать человеку ее «великолепие», но и возвысить работника в собственных глазах как члена такой великолепной компании, совместить чувство причастности с гордостью за фирму, с самоуважением. Стандартная тематика программ профориентации и адаптации новых работников в японских фирмах приводится в табл. 6.11 [70].

Таблица 6.11

Типичная тематика ориентации и адаптации новых работников в Японии

Тема	Содержание
Основа компании	Основная информация, оргструктура и иерархия занятий, долгосрочные планы, оперативный бюджет и финансовая ситуация, отношение работников и работодателя, профсоюзы, условия труда и трудовой распорядок, структура зарплаты, социальное обеспечение и дополнительные льготы
Продукция	Введение в номенклатуру продукции фирмы, физическая структура, принципы работы, цена и пользователи главной продукции, ее рыночная ценность в сравнении с продукцией конкурентов
Производство	Варианты, потоки и подготовка производственных директив, интерпретация производственных графиков и чертежей, принципы производственного процесса, управление по продуктам и учет издержек
Продажи	Реклама и доля на рынке, перспективы и тенденции конкурентов, связи торговых агентов, техника и методика продаж
Главные трудовые навыки	Упражнения в использовании оргтехники, деловой этикет: ведение телефонных разговоров, особенности делового общения, размещения на рабочем месте и т. п., обучение деловому письму, организации пространства общения, подготовки публичных выступлений, фундаментальные статистические знания, относящиеся к маркетингу и финансам

Важную роль играет организация контроля и регулирование процесса адаптации, обратная связь руководства и новичка.

«Значение обратной связи понимается многими организациями, которые сегодня используют административную технику 360°-й обратной связи. Это подход, при котором для оценки результатов деятельности отдельного сотрудника собираются и учитываются мнения различных слоев организации, включая начальников, подчиненных, людей, равных по положению, а также самооценка. Если данный служащий должен взаимодействовать с клиентами, они тоже будут вовлечены в обеспечение обратной связи. При возрастающем акценте на командной работе, использование множественных оценок должно обеспечить более верную и всестороннюю информацию, чем если бы ее давал один непосредственный начальник» [71].

В современных условиях функции контроля за процессом адаптации возлагаются на службы управления персоналом, линейных руководителей, профсоюзную организацию. Пример программы «Введение в должность» [72] приведем в табл. 6.12.

Уместно отметить, что, поскольку процесс адаптации касается не только молодых, но и всех других категорий работников, у которых меняется рабочее место, коллектив, жизненные обстоятельства, постольку процесс адаптации в случаях любых изменений у любых работников заслуживает

своевременной диагностики, внимательного отношения, грамотного управления.

Обратная связь обязательно должна присутствовать и может устанавливаться как путем проведения руководителем систематических интервью с новичком, так и с помощью опросных листов и других методов. Опросный лист может выглядеть так, как это показано в табл. 6.13. Выставляемые работником баллы, оценивающие его отношение к различным аспектам новой для него материально-вещественной и социальной среды, позволяют руководителю сосредоточить внимание на недостатках в процессе адаптации и недостатках в организации деятельности подразделения (использовать эффект свежего взгляда). Опросный лист может включать и другие позиции по усмотрению руководителя. В период адаптации работник заполняет его неоднократно, чтобы можно было отметить динамику в процессе адаптации.

Таблица 6.12

Пример программы «Введение в должность»

№ этапа	Наименование этапа	Наименование мероприятия *
Первый день работы нового сотрудника в компании		
1	Собеседование с менеджером по персоналу	1. Вручение буклета о компании, краткий комментарий его содержания: История компании: когда образована, учредители, основные акционеры Цели и перспективы развития компании Положение компании в настоящее время: уставный фонд, услуги компании, лицензии, направления деятельности, с какими организациями взаимодействует, штат. Вручение фирменного сувенира компании (значок, записная книжка с логотипом компании) 2. Ознакомление со схемой структуры компании 3. Знакомство с порядками и традициями организации (продолжительность рабочего дня, требования к одежде, организация питания, ограничения курения и т. п.) ** 4. Ознакомление с действующими документами: приказами и распоряжениями *** 5. Передача списка телефонов сотрудников 6. Информирование о днях рождения сотрудников (список дней рождения) 7. Ознакомление с теми из функций менеджера по персоналу, которые имеют отношение непосредственно к работнику (помощь в адаптации, установлении контактов, психологическая поддержка, помощь в разрешении возможных конфликтных ситуаций) 8. Ответы на вопросы нового сотрудника
2	Представление сотрудника	Знакомство сотрудника с руководителем, курирующим подразделение, в котором выходит на работу сотрудник: • уточнение роли и значения подразделения в структуре и деятельности компании, • ответы на вопросы нового сотрудника

№ этапа	Наименование этапа	Наименование мероприятия
3	Представление непосредственному руководителю	Знакомство сотрудника с руководителем подразделения: • круг задач, которые должен будет решать сотрудник, • должностные обязанности (по инструкции), • функции других сотрудников в подразделении, • порядок взаимодействия с руководителем (приемные часы, круг вопросов), • принятые в подразделении методы планирования, отчетности, контроля, • представление наставника из числа опытных сотрудников подразделения, • порядок взаимодействия с другими подразделениями
4	Знакомство с коллегами и рабочим местом	Взаимное представление сотрудников Уточнение расположения рабочего места и его технической оснащенности и комплектации
5	Знакомство с сотрудниками других подразделений	Знакомство с сотрудниками других подразделений, с которыми новый сотрудник будет взаимодействовать по роду своих обязанностей
6	Оформление в отделе кадров	Оформление документов в отделе кадров в соответствии с «Положением о приеме на работу в компанию»
Курирование в течение испытательного срока (со стороны службы управления персоналом)		
	Испытательный срок	Еженедельное собеседование с сотрудником, а также с его непосредственным руководителем (и наставником) с целью отслеживания процесса адаптации Проведение консультаций и коррекции в случае возникновения проблемной ситуации
	Окончание испытательного срока	В соответствии с «Положением о приеме на работу», оформляется перевод сотрудника на постоянную работу
	Завершение программы «Введение в должность»	После перевода сотрудника на постоянную работу он включается в число служащих компании, с которыми проводятся плановые кадровые мероприятия (обучение, повышение квалификации, оценка персонала, ротация и т. п.)

* Согласно стандартам на проведение приема сотрудника со стороны, целый ряд перечисленных здесь мероприятий осуществляется уже на стадии приема, а не в первый день работы, в том числе получение информации об организации, знакомство с будущим руководителем и др.

** По-видимому, речь идет об элементах духовной культуры компании и трудовом распорядке.

*** Следует включить и такие нормативные материалы, как Положение о подразделении, Коллективный договор, Положение об оплате труда и стимулировании, и т. п.

Таблица 6.13

Форма опросного листа на период адаптации работника

Наименование параметра адаптации	Балльная оценка				
	1	2	3	4	5
Уровень выполнения заданий					
Удовольствие от содержания заданий					
Удовольствие от выполнения каждого отдельного задания					
Степень значимости выполняемой работы					
Степень законченности выполняемой работы					
Степень разнообразия работ					
Степень самостоятельности в организации и выполнении работы					
Позволяет ли работа повышать свой профессиональный уровень					
Удовлетворение от обратной связи по результатам выполнения работы					
Удовлетворение от взаимодействия с непосредственным руководителем					
Удовлетворение от взаимодействия с наставником					
Удовлетворение от взаимодействия с ментором					
Удовлетворение от качества оборудования на рабочем месте					
Удовлетворение от системы обслуживания рабочих мест					
Удовлетворение от системы нормирования работ					
Степень справедливости вознаграждения за труд					
Удовлетворение условиями труда					
Удовлетворение от безопасности труда					
Удовлетворение условиями быта и отдыха в рабочее время					
Удовлетворение от взаимодействия с коллегами					
Оценка социально-психологического климата в коллективе					

Глава 7
Оценка и аттестация персонала

7.1. Оценка результатов труда

7.2. Оценка достижений и методология аттестации руководителей и специалистов

7.3. Характеристики и показатели работы трудовых коллективов

7.1. Оценка результатов труда

Оценка результатов труда, имеющая большое значение для развития персонала, предполагает этапы наблюдения за работой сотрудников и оценку результатов, регистрацию оценки и обеспечение обратной связи с сотрудниками. Сделав выводы о работе подчиненных, опытные менеджеры отмечают положительные моменты и указывают на недостатки. Сотрудники могут использовать эту информацию, чтобы внести коррективы в свою деятельность [73].

Оценка результатов может также включать вознаграждение людей, достигших высоких результатов, – в денежной форме, в форме признания или в другой форме. Однако считается, что тесная привязка оценки результатов к вознаграждению может иметь нежелательные последствия. Необходимо, чтобы процедуры оценки составляли непрерывный процесс, а не проводились раз в год с целью продемонстрировать рост.

В общем, специалисты, управляющие человеческими ресурсами, концентрируют внимание на двух аспектах, чтобы усилить положительное влияние оценки результатов труда на деятельность организации. Во-первых, они стремятся к тому, чтобы оценка работы персонала была как можно более точной и объективной. Это достигается путем создания и применения таких оценочных систем, как рейтинговые шкалы. Во-вторых, они учат менеджеров проводить оценочные интервью, которые позволяют наладить обратную связь, чтобы закрепить хорошие результаты и стимулировать развитие персонала.

7.1.1. Точность оценки

Чтобы добиться точности и объективности, менеджерам необходимо помнить о том, что работа сотрудника имеет различные характеристики и, следовательно, должна оцениваться по нескольким параметрам. Например, спортивный телекомментатор может владеть обширной информацией, касающейся игроков, команд, правил игры, что позволяет ему разъяснять зрителям спорные моменты игры и знакомить их с контекстом матча. Но тот же самый комментатор может плохо владеть навыками коммуникации, подавая интересную информацию монотонным голосом или перебивая своих коллег во время репортажа.

Для обеспечения объективности оценка должна проводиться по наиболее важным характеристикам. Многомерная оценка

повышает эффективность оценочных процедур и стимулирует рост и развитие персонала.

Одним из современных методов оценки является 360°-я обратная связь, которая устанавливается путем вовлечения в оценочные процедуры многих экспертов, в том числе и самооценку сотрудника, что позволяет ему увидеть свои сильные и слабые стороны и определить пути развития.

В группу, которая проводит процедуры оценки, могут входить непосредственные начальники и коллеги сотрудника, а также он сам и потребители. Это помогает взглянуть на работу сотрудника с различных точек зрения. Согласно исследованиям, в 2000 г. 26 % американских компаний делали оценку по нескольким характеристикам, и число таких компаний по сравнению с 1995 г. увеличилось на 11 %. В некоторых фирмах сотрудники сами определяют, кто будет входить в группу, проводящую оценку их работы, кому они доверяют.

В последнее время был разработан ряд новых методов оценки. Одним из наиболее противоречивых и в то же время популярных методов является *рейтинговый обзор результатов труда.* В рамках этого метода менеджеры сравнивают отчеты о работе сотрудников и на основе этих сравнений выставляют каждому из сотрудников одну из трех оценок: A = выдающиеся результаты, B = высокие и средние результаты, C = результаты, нуждающиеся в улучшении. Многие компании периодически увольняют 10 % работников из числа тех, которые показывают худшие результаты. *Ford Motor Company, Intel, Hewlett-Packard, Sun Microsystems, Microsoft* используют те или иные разновидности рейтинговой оценки. Сторонники этого метода считают, что он позволяет точно оценить результаты труда и определить направления развития персонала. Однако критики этой системы, которую еще называют *оценка и увольнение,* утверждают, что данный метод основывается на субъективных суждениях, что он дает искаженные результаты и способствует дискриминации работников, которые «не вписываются» в общий поток.

На недавно прошедшем групповом судебном процессе было установлено, что система рейтинговых оценок, применяющаяся компанией *Ford Motor,* является дискриминационной по отношению к пожилым работникам. Аналогичные судебные решения были приняты относительно рейтинговых систем *Conoco* и *Microsoft.* Эксперты в области трудового законодательства опасаются, что число судебных процессов по этому поводу будет возрастать.

7.1.2. Ошибки, возникающие при проведении

оценочных процедур

К типичным ошибкам при оценке деятельности работника можно отнести [74]:

• общее впечатление, производимое работником, переносится на оценку отдельных сторон его деятельности (стереотипизация оценки);

• завышение оценок лицам, обладающим приятными манерами (эффект ореола);

• завышение оценок лицам, добивающимся значительных успехов непосредственно перед проведением деловой оценки;

• необнаружение тех недостатков, которые свойственны самому оценивающему;

• подмена оценки тактической деятельности работника (т. е. действующего по обстановке) оценкой потенциальных возможностей;

• занижение оценок лицам, склонным к проявлению недовольства, несогласия;

• предпочтительное использование оценивающим лицом высоких или, наоборот, низких оценок («добрый» или «злой»);

• стремление дать средние оценки;

• занижение оценок лицам, занятым в непрестижных подразделениях, не пользующихся авторитетом (вспомогательные службы);

• завышение оценок лицам, близким к оценивающему своими взглядами, образованием, происхождением и т. п.;

• занижение оценок лицам, потерпевшим неудачу при выполнении конкретных задач непосредственно перед проведением деловой оценки;

• недооценка женщин.

7.1.3. Использование шкал для оценки трудового поведения

Задача, решаемая при использовании шкал, – минимизация субъективизма в оценке, получение репрезентативных, валидных, надежных оценок, объективных (и в социологии, и в оценке работников и их труда). Типология шкал, по В. А. Ядову:

1. Номинальные шкалы (шкалы наименований):

1) номинальная шкала (неупорядоченная шкала наименований, простая номинальная шкала): можно выявить распределение частот, среднее, взаимосвязи между элементами;

2) частично упорядоченная номинальная шкала (отношения «больше-меньше»): можно выявить то же, что при простой

номинальной шкале, сравнивать и определять корреляцию;

3) порядковая шкала, или полностью упорядоченная ординарная шкала (например, шкала рангов, она же – ранговая шкала). Устанавливает отношения равенства между явлениями в каждом классе и отношения последовательности в понятиях «больше-меньше» между всеми без исключения классами. Ранговые шкалы можно строить методом попарного сравнения.

2. Метрические шкалы:

1) интервальная шкала (шкала равных интервалов, например, типа шкалы Терстоуна). Позволяет фиксировать величину интервала. Новые возможности корреляционного и регрессионного анализа;

2) идеальная, или абсолютная шкала (шкала пропорциональных оценок). Отчет от нуля, точки отсчета, научно обоснованной. Некоторые физиологические и психические свойства людей можно измерять.

Шкала Гутмана – упорядоченная номинальная шкала для измерения установок, т. е. субъективного отношения к объекту, обладает двумя важными особенностями – кумулятивностью (ранжирование по накопительной шкале) и репродуктивностью (зная уровень высший, можно предсказать успех на более низком уровне заданий) [75].

Шкала Э. Богардуса [76] (шкала социальной дистанции) предназначена для измерения национальных и расовых установок. Ее особенность в том, что каждая оценка (мнение, позиция) автоматически включает в себя все последующие и исключает все предыдущие. Вопрос для шкалы имеет, например, следующую формулировку: «Какие взаимоотношения с представителями соответствующей национальности для Вас приемлемы:

1) брачные отношения;
2) личная дружба;
3) быть соседями;
4) быть коллегами по работе;
5) быть жителями одного города, поселка;
6) быть согражданами одной республики;
7) быть согражданами страны;
8) не возражаю против их выезда из страны».

Шкала Л. Терстоуна – интервальная. Процедуры ее построения таковы:

1. Подбираются 100–200 возможных суждений, выражений, касающихся изучаемой установки. Они должны быть как положительной, так и отрицательной направленности.

2. Формируется группа экспертов (от 50 до 100 человек), в

задачу которых входит распределить все суждения в 7, 9 или 11 групп так, чтобы каждая последующая группа включала в себя суждения, менее тесно связанные с содержанием изучаемой установки (в группе остаются самые тесно связанные, близкие суждения).

3. Суждения, которые распределяются по группам хаотично, отклоняются. Те же, большая часть которых накопилась в смежных группах, остаются. Для них вычисляется средняя арифметическая. В дальнейшем ее принимают в качестве веса соответствующего суждения.

4. Сохраненные суждения вновь перебираются, сформулированные наименее ясно, двусмысленно, расплывчато – отклоняются. В итоге остаются от 15 до 30 наиболее четких суждений, разделенных друг от друга «равными» интервалами. За числовую величину интервала принимается значение дисперсии (степени разброса признака, σ[77]).

5. Оставшиеся суждения образуют позиции шкалы измерения установок. Их можно расположить в любом порядке. Интенсивность установок респондентов оценивается на основании вычисления среднего веса позиций шкалы, отмеченных ими [78].

В социологической практике шкала Терстоуна применяется для изучения политических, национальных, антимилитаристских и других установок.

Широко известен метод семантического дифференциала Осгуда [79].

Шкала Р. Лайкерта: в основе ее – оценочные шкалы (континуумы, дифференциалы) согласия-несогласия с суждениями, которые выражают более или менее «благожелательную» установку. Количество категорий ответов от 2 до 7. Ответы так же упорядочены на одномерном континууме (от самой негативной до самой позитивной). Баллы суммируются. Суммарный балл характеризует положение респондента на установочном континууме (например, от «консерватор» до «либерал»). Можно использовать для оценки мотивации. Отбор суждений осуществляет группа репрезентативных экспертов [80].

7.1.4. Метод BARS

Типичные ошибки можно устранить с помощью таких техник, как, например, **шкала оценки по закрепленным показателям поведения** (behaviorally anchored rating scale – BARS), которая разрабатывается для одного из важных аспектов труда, подлежащего оценке. Каждая шкала оценки результатов связана с

конкретной поведенческой установкой, описанной в разрезе уровня исполнения. Путем соотнесения результатов сотрудника со шкалой по каждому аспекту оценщик может более точно оценить результаты сотрудника.

На рис. 7.1 приводится пример использования шкалы оценки применительно к работе начальника производственной линии. Эта должность предполагает выполнение нескольких обязанностей (имеет несколько аспектов): поддержание работоспособности оборудования, обучение сотрудников, соблюдение графика работ. При этом каждой из обязанностей соответствует своя шкала. На рис. 7.1 приводится шкала для оценки соблюдения графика работ. Хорошие результаты оцениваются баллами 7, 8 и 9, а неприемлемые результаты – баллами 1, 2 и 3. Если должность начальника производственной линии включает восемь различных обязанностей, общая оценка результатов представляет собой сумму баллов по всем восьми шкалам.

Должность: Начальник производственной линии
Трудовой аспект: соблюдение графика работ

	9. Создание подробного графика работ, документирование, утверждение графика и представление его сотрудникам.
	8. Составление плана, определение сроков работ, корректировка производственных операций в соответствии с планом, при необходимости своевременное изменение графика работ.
	7. Возникновение небольших операционных проблем, эффективное их решение, соотнесение всех производственных операций с графиком работ.
	6. В основном соблюдение сроков с редкими отклонениями от графика работ.
	5. Определение и корректировка сроков работ, постоянное запаздывание по непредвиденным обстоятельствам.
	4. Составление устного плана, отставание от сроков работ, частое возникновение проблем.
	3. Плохо проработанный план с неправильно определенными и нереалистичными сроками работ.
	2. Отсутствие плана или графика работ, отсутствие концепции сроков работ.
	1. Постоянное запаздывание по причине отсутствия плана и интереса к работе.

Рис. 7.1. Пример использования шкалы оценки по закрепленным показателям поведения

7.2. Оценка достижений и методология аттестации руководителей и специалистов

Одним из важнейших элементов процесса управления персоналом является необходимость постоянно оценивать **достижения, результаты деятельности трудовых коллективов и отдельных работников**, соотнося их с нормативами, предыдущим уровнем или используя мнение компетентных экспертов. Поэтому постоянным видом деятельности службы управления персоналом является анализ результатов, достигнутых персоналом организации в целом и всех подразделений, групп, работников, а также анализ причин, вызвавших те или иные отклонения от ожидаемых результатов: положительные тенденции позволяют утвердиться в правильности ранее принятых решений, достаточно высокой адекватности моделей поведения, а отрицательные тенденции указывают на неадекватность модели, неэффективность решений и побуждают к совершенствованию принципов и методов управления персоналом.

Ключевую роль в этом процессе играет **система оценки конечных результатов** деятельности, выработки принципов и подходов к подбору критериев оценки уровня результатов. В частности, для самой службы УП речь идет о критериях оценки результатов по элементам кадровой политики. По сути, речь идет о тех составляющих системы управления персоналом, в которых проявляются субъективные факторы, интересы сторон, особенности взаимодействия [81].

В том, как сформулированы и определены цели деятельности коллективов и работников, отражается и культура организации, и ее видение своих перспектив, и ее отношение к персоналу, и принципы организации труда, и принципы построения коммуникаций. Индивидуальный труд оценивается не так, как коллективный, и даже набор критериев оценки будет отличаться: коллективный труд предполагает сотрудничество, взаимопомощь, коллективизм, постоянное координирование своей деятельности с работой других, чего не всегда требует индивидуальный труд. Принципиальное значение имеет и то, определены ли интересы организации с учетом или без учета интересов коллектива: фирма, работники которой являются членами сильного профсоюза, вынуждена считаться с его требованиями, что зачастую снижает ее конкурентоспособность.

В условиях грамотного построения системы оценки конечных

результатов, как правило, удается увязать интересы организации, трудовых коллективов и работников, разработав систему **сквозных** показателей. В условиях горизонтальной коммуникации, где персонал рассматривается как главное достояние фирмы, такой подход вообще является единственно возможным. Рассмотрим заслуживающий внимания подход к построению системы сквозных показателей конечных результатов труда организации, разработанный в США. В основе подхода – единство категорий критериев оценки конечных результатов для всех субъектов организации: от уровня предприятия в целом до рабочего места, а единство категорий обеспечивает увязку целей, интересов всех субъектов – работников, групп, организации.

Известный американский специалист в области управления П. Друкер проанализировал факторы успеха предприятий, Питерс и Уотермен разработали признаки «образцовых» фирм, а Скотт Д. Синк на этой основе сформулировал семь групп, категорий критериев результативности управления, пригодных для разработки сквозной системы показателей результатов деятельности на фирме. Достоинство этих критериев (а это именно критерии, а не показатели: показатели разрабатываются на основе единых критериев, но с учетом специфики деятельности подразделения) в том, что они пригодны для всех звеньев и подразделений предприятия – от фирмы в целом до рабочего места. Единство же критериев и позволяет обеспечить единство деятельности всех в направлении достижения общих целей. Значение же показателей для работника общеизвестно: работник принимает их как конкретные задания, как рубежи, за достижение которых платят, и зачастую достижение показателей и составляет цель деятельности, особенно если они связаны (а так и должно быть) с вознаграждением. Итак, эти категории показателей таковы [82].

1. *Действенность.* Достижение цели. Получение нужных вещей: а) вовремя (своевременность), б) с нужными свойствами (качествами), в) в нужном количестве. Производимая продукция должна найти потребителя и удовлетворить спрос в полной мере и без претензий со стороны потребителя.

2. *Экономичность.* Соотношение ресурсов, которые следовало потребить при производстве продукции, и фактически потребленных ресурсов.

3. *Качество.* Пригодность для использования, своевременность, наличие различных качественных признаков и, что особенно важно, – удовлетворенность потребителя. Нет другого столь существенного критерия качества, как удовлетворенность, мнение потребителя; потребитель – высший

судья и оценщик качества.

4. *Производительность.* Это коэффициент, равный отношению измерителя действенности к измерителю экономичности: количество продукции к количеству потребленных ресурсов (включая трудовые), количество с учетом качества или своевременности выпуска к количеству ресурсов и т. п. Часто применяются и относительные показатели, выражающие темпы изменений параметров.

5. *Качество трудовой жизни.* Реакция людей на условия труда и жизни в организационных системах: удовлетворенность трудом, чувство безопасности, уверенность работников и т. д.

6. *Нововведения.* Творческий процесс приспособления продукции, услуги, процесса, структуры и т. д. к внешним и внутренним требованиям, запросам, изменениям и т. д. Процесс поддержания пригодности продукции с точки зрения потребителя. Можно добавить: уровень инновационного поведения работников.

7. *Прибыльность.* Мера или совокупность мер, характеризующих взаимосвязь между финансовыми ресурсами и характером их использования: соотношение доходов и издержек, прибыль на активы, прибыль на инвестиции и т. д.

Система оценки результатов деятельности работников должна позволять учесть специфику труда на каждом рабочем месте по наиболее существенным параметрам, включать стандарты и критерии оценки результативности, порядок установления оценки и расчета оценочных баллов, организацию процесса аттестации, меры, принимаемые по результатам аттестации. Система аттестации должна быть гласной, а ее результаты – закрытыми для широкого круга работников.

Аттестация является одним из видов комплексной оценки персонала, предпринимаемой периодически.

Под **аттестацией** обычно понимают осуществляемое на основе решения специальной комиссии с учетом анализа результатов работы, трудового поведения и уровня квалификации а) подтверждение соответствия работника занимаемой должности; б) распределение работников по различным категориям и уровням оплаты труда; в) подтверждение права осуществления работником определенного вида деятельности. В процессе аттестации осуществляется обратная связь работника с руководством (непосредственным и вышестоящим), и работнику предоставляется возможность внести предложения инновационного и критического характера.

Процесс аттестации можно разделить на следующие этапы.

1. *Подготовительный.* На этом этапе подготавливается приказ

о проведении аттестации, утверждается состав аттестационной комиссии, подготавливается необходимая в процессе аттестации документация (положение об аттестации, список аттестуемого персонала, оценочные и аттестационные листы); трудовой коллектив информируется о сроках, целях, порядке проведения аттестации – не менее чем за месяц до ее начала.

2. *Этап оценки работника.* В подразделениях создаются экспертные группы в следующем составе: непосредственный руководитель аттестуемого, специалисты подразделения (1–2 человека), работники службы управления персоналом. На каждого аттестуемого заполняются оценочные листы, включающие показатели его знаний, умений, навыков и результатов труда.

3. *Проведение аттестации.* В аттестационную комиссию представляются документы на аттестуемых (за две недели до аттестации). На заседание аттестационной комиссии приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители, рассматриваются все представленные материалы, заслушиваются аттестуемые и их руководители. По результатам аттестации заполняется аттестационный лист, который предъявляется аттестуемому после открытого голосования по следующим позициям: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год; не соответствует занимаемой должности.

Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, который подписывают председатель и секретарь комиссии.

Выводы аттестационной комиссии используются как рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, увеличению заработной платы, переводу на другую работу, освобождению от занимаемой должности и др.

Выделяют следующие виды аттестации: итоговую, промежуточную и специальную. Итоговая аттестация подразумевает полную и разностороннюю оценку деятельности работника за весь период (как правило, от 3 до 5 лет). Оценивается не только его деятельность, но и качества личности, готовность выполнять определенную работу.

Промежуточная аттестация проводится через сравнительно короткие периоды, причем каждая последующая аттестация исходит из результатов предыдущей.

Специальная аттестация проводится в связи с особыми обстоятельствами: направление на учебу, утверждение в новой должности и т. д. перед принятием соответствующего решения.

Аттестация работников является одним из условий изменения трудового договора и имеет целью улучшение расстановки и подбора персонала. Роль аттестации возрастает, когда усиливается государственный и общественный контроль за соблюдением прав человека, его социальных гарантий, и снижается в период экономических и социальных потрясений.

Отечественная система оценки сложности и качества работы специалистов [83], разработанная НИИ труда как типовая и ориентированная на организацию аттестации специалистов и руководителей, включает оценку деловых качеств и результатов труда по набору параметров, сведенному в следующую формулу:

$$L = K_1 \times l_1 + K_2 \times l_2,$$

где L – комплексная оценка качеств руководителя или специалиста;

К – профессионально-квалификационный уровень работника, зависящий от уровня его образования, опыта работы (стажа) и творческого подхода к работе;

l_1 – оценка деловых качеств, требуемых исполнением обязанностей на данной должности, определяемая экспертным путем по набору существенных признаков с учетом их весомости;

$К_2$ – оценка сложности выполняемых функций, учитывающая с помощью балльной системы и удельной значимости такие параметры, как характер работы (содержание труда), разнообразие, комплексность работ, самостоятельность выполнения работ, масштаб и сложность руководства, дополнительные виды ответственности (материальная или моральная);

l_2 – оценка непосредственных результатов труда по количеству плановых и внеплановых работ, качеству и срокам выполнения.

Согласно этой подробной методике, оценка осуществляется аттестационной комиссией.

Рассмотрим подход к определению деловых качеств работников, применяемый в указанных методических рекомендациях. Отбор признаков деловых качеств производится с учетом требований квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, но может быть изменен и дополнен с учетом требований конкретного рабочего места. Каждый признак имеет четыре уровня (степени) проявления и оценивается экспертами и членами аттестационной комиссии в баллах: низкий – 1, средний – 2, выше среднего – 3,

высокий – 4. Оценка по каждому из отобранных признаков устанавливается каждым экспертом и заносится в регистрационную форму. Усреднение оценок экспертов может производиться как на стадии выставления баллов, так и после расчета оценки совокупности деловых качеств. В первом случае рассчитывается средняя арифметическая балла по каждому признаку, во втором – средняя арифметическая оценок совокупности деловых качеств, выведенных экспертами.

Оценка всей совокупности деловых качеств производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и может быть выражена формулой:

$$\sum_{i=1}^{n} = \sum a_{ij} \times x_i ,$$

где i – порядковый номер любого признака деловых качеств;

n – число признаков;

a_{ij} – j-й уровень i-го признака у аттестуемого работника (в баллах);

x_i – удельная значимость i-го признака в общей оценке деловых качеств (в долях единицы).

При проведении аттестации могут использоваться различного вида регистрирующие документы, использоваться компьютеры, индивидуальные наборы показателей и т. п. Сейчас рамки самостоятельности фирм в проведении аттестации ограничены только трудовым законодательством, поэтому достаточно часто наблюдается волюнтаризм, аттестация используется в качестве прикрытия для освобождения от неугодных сотрудников. Гласность документов по организации аттестации, их глубокая проработка и соответствие законам о труде позволяет сделать аттестацию действенным средством развития коллектива и каждого работника, а не психотравмирующим мероприятием.

Полезным методическим материалом по организации аттестации сотрудников являются «Методические рекомендации по совершенствованию организации заработной платы работников учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании, на основе применения Единой тарифной сетки оплаты труда» (приложение к постановлению Минтруда России от 11 ноября 1992 г. № 32) и «Основные положения о порядке проведения аттестации

служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании», утвержденных Постановлением Минтруда и Минюста России от 23 октября 1992 г. № 27. Последний документ содержит приложение «Основные подходы к оценке деловых качеств и квалификации работника при установлении разряда оплаты, предусмотренного ЕТС».

На подходы и организацию процесса аттестации работников существенно влияют элементы корпоративной и национальной культуры. В крупных японских фирмах, где воспроизводится дух сотрудничества, причастности, практикуется патернализм со стороны предприятия, система пожизненного найма, особенно ценятся высокая квалификация в сочетании с широким профессионализмом и контекстуальными навыками, способность к сотрудничеству, качество труда. В США с их духом индивидуализма, соперничества, стремлением к личному успеху зачастую выше всего ценится вклад работника в достижение конечного результата (прибыли) фирмы.

Американская практика аттестации исключает типизацию процедур этого процесса, ориентирована на индивидуальные оценки, периодичность тоже разная на разных предприятиях, в среднем – 1 раз в год. Но, к примеру, в период реорганизации фирмы *Chrysler* ее руководитель Ли Якокка проводил аттестацию ежеквартально.

Для установления оценки используются различные методы: опросные листы с закрытыми или полуоткрытыми вопросами, графические шкалы рейтинга работников, анкеты и сравнительные анкеты, методы наблюдения за работниками, особенно в критических ситуациях, методы классификации, попарного сравнения качеств, метод управления по целям [84]. Последний метод связан с постановкой перед сотрудником конкретных измеряемых и развивающих целей, что делается совместно начальником и работником, и последующей оценкой степени достижения целей.

Методы организации и проведения бесед с работниками в процессе их аттестации подбираются с учетом индивидуальности работника, уровня предварительной оценки его качеств и достижений, рейтинга работника.

7.3. Характеристики и показатели работы трудовых коллективов

Приведем пример разработки характеристик и показателей работы членов бригады:

Показатели, повышающие коэффициент трудового участия (КТУ):

1. Высокий уровень выполнения производственных заданий, применение передовых методов труда, выполнение работ по смежным профессиям, высокая трудовая активность, эффективное использование оборудования, оснастки, обеспечивающих более высокую выработку, – повышается до 0,5.

2. Высокое профессиональное мастерство, выражающееся в в более высоком качестве работ, – повышается до 0,25.

3. Руководство звеном, инициатива и предотвращение возможных простоев рабочих и оборудования, помощь и передача опыта товарищам, эффективное использование рабочего времени – повышается до 0, 25.

Показатели, понижающие КТУ:

1. Невыполнение производственных заданий, слабая интенсивность труда, выражающаяся в отставании от общего ритма бригады, неэффективное использование оборудования, инструмента и оснастки – понижается до 0,5.

2. Недостаточное профессиональное мастерство, выражающееся в изготовлении некачественной продукции, нарушения правил техники безопасности и др. – понижается до 0,25.

3. Опоздания на работу, преждевременные уходы с работы, невыполнение распоряжений бригадира и другие нарушения, отрицательно сказывающиеся на результатах коллективного труда, – понижается до 0,25 [85].

В отечественных организациях, как уже говорилось, имеется богатый опыт оценки деятельности функциональных подразделений и служащих. Назовем еще два полезных методических материала:

1. Межотраслевые методические рекомендации «Оценка деятельности функциональных подразделений промышленных предприятий в условиях коллективного подряда» содержат следующие разделы:

1) разработка систем оценки трудового вклада функциональных подразделений. Общие положения:

КТВ – КЦ х КТ.

Даны этапы разработки, размерность коэффициентов;

2) методы определения коэффициента достижения целей (КЦ) функционального подразделения: из совокупности технико-экономических показателей предприятия отбираются и закрепляются за службами 3–4 показателя.

Критериями оценки являются нормативный уровень (научно обоснованный норматив), изменение показателя в динамике, фактический уровень в сравнении со средним, максимальным или минимальным уровнем по группе предприятий и т. д. Используется метод соответствия (уровней оценки), метод сравнения (сопоставления), метод, основанный на использовании базовой оценки. Решается проблема разработки научно обоснованных оценочных шкал (непрерывных, интервальных) и выбора методов агрегирования частных показателей для формирования комплексной оценки (суммирование или на основе базовой оценки);

3) методы определения коэффициента текущей деятельности (КТ) функционального подразделения. Основные методы:

• метод обобщенной оценки выполнения плановых работ (заданий): наличие плана, шкал оценки текущей деятельности;

• метод оценки выполнения функциональных обязанностей (на основе положения о подразделении);

• метод, основанный на учете претензий;

• комплексный метод оценки.

Расчет коэффициента текущей деятельности осуществляется по формуле:

$$\mathbf{К_Т = К_{пл} \times К_{кпл} \times К_д \times К_{нт},}$$

где $К_{пл}$ – коэффициент выполнения плана работ по номенклатуре;

$К_{кпл}$ – коэффициент качества выполнения плановых работ;

$К_д$ – коэффициент производственной дисциплины;

$К_{нт}$ – коэффициент напряженности труда.

В приложении к данным методическим рекомендациям дается расчет предельных границ изменения коэффициентов достижения целей и текущей деятельности функциональных подразделений.

2. «Методические основы оценки эффективности труда служащих» [86] разработаны для трех групп служащих:

1 – руководители производственных и функциональных подразделений, мастера и другие служащие, чьи решения *прямо* воздействуют на состояние управляемой системы. Оцениваются результаты реализации принятых решений;

2 – специалисты отделов, вплоть до подготовки и оформления документации, хозяйственного обслуживания,

результаты труда которых *косвенно* воздействуют на управляемую систему. Оцениваются непосредственные результаты труда;

3 – служащие, результаты труда которых оказывают как прямое, так и косвенное воздействие на состояние управляемой системы (служащие цеховых подразделений).

В методических основах имеются разделы:

1. Общие методические принципы оценки эффективности труда служащих.
2. Оценка эффективности труда служащих промышленного предприятия (объединения).
3. Оценка эффективности труда коллектива служащих функционального подразделения.
4. Оценка эффективности индивидуального труда служащих.
5. Основы проектирования систем оценки эффективности труда служащих.
6. Подобного рода методические рекомендации не утратили своей актуальности и могут с успехом использоваться по назначению в современных организациях.

Глава 8
Организационное обучение

8.1. Системы организационного обучения
8.2. Система кадрового резерва
8.3. Работа с молодыми специалистами
8.4. Методы организационного обучения
8.5. Знания, умения, навыки, необходимые в командной работе, и соответствующие техники

8.1. Системы организационного обучения

Есть прекрасная фраза, принадлежащая кому-то из великих людей, звучит она примерно так: «Вы говорите, что образование дорого. Тогда попробуйте подсчитать, почем невежество».

Обучение персонала имеет целью повышение адекватности качеств рабочей силы требованиям рабочих мест, обеспечение развития работников и более эффективное использование их потенциала, расширение кругозора и повышение удовлетворенности трудом, обеспечение продвижения по службе, задействование факторов интереса к труду, обеспечение потребности предприятия в кадрах за счет внутреннего рынка труда. Формы и методы обучения достаточно многообразны, имеют различия для разных категорий работников, при их выборе должны учитываться личностные особенности работника и сложившаяся ситуация.

На производстве в советское время сложились следующие формы первичной подготовки рабочих, ранее не имевших данной профессии:

• обучение на курсах (курсовая подготовка в учебно-курсовых комбинатах), которое производится с постоянной по составу и однородной по профессии группой численностью 10–30 человек в два этапа: на первом этапе вся группа обучается в учебном цехе, мастерской, на участке; на втором этапе – путем индивидуального или бригадного обучения в цехах предприятия. В условиях перехода к рынку содержание учебных подразделений рассматривается предприятиями зачастую как неоправданные издержки;

• бригадное обучение, при котором ученики включаются в состав ученических бригад и проходят подготовку непосредственно на рабочих местах под руководством квалифицированных рабочих-инструкторов, не освобождаемых от своей основной работы. Деятельность инструкторов и бригадиров таких бригад стимулируется надбавками к зарплате, пониженными нормами и т. п.;

• индивидуальное обучение, при котором ученик прикрепляется к высококвалифицированному рабочему-наставнику для получения практических умений и навыков, а теоретическую подготовку осуществляет либо самостоятельно, либо в специально комплектуемых группах, либо получая консультации специалистов.

Повышение квалификации на производстве производилось в следующих формах:

• производственно-технические курсы для получения средней и высокой квалификации;

• целевые курсы, открываемые для освоения новой техники и технологии;

• курсы обучения вторым профессиям;

• школы по изучению передовых методов труда.

Существовал и регламент обучения на курсах повышения квалификации – не реже 1 раза в 5 лет. По всем формам обучения разрабатывались учебные программы и учебные планы. Само обучение увязывалось с планами профессионально-квалификационного продвижения рабочих.

В условиях систем с уплотненной технологий на японских предприятиях наиболее эффективной формой обучения с целью подготовки специалистов широкого профиля, владеющих всеми операциями на участке, признается **профессиональная ротация** (для закрепления навыков) в сочетании с участием в работе **кружков качества, наставничеством**, в котором ведущая роль принадлежит мастеру участка, и поощрением **теоретического обучения** любой формы, вплоть до повышения уровня общего образования. План профессиональной подготовки разрабатывается на каждом участке на год и ориентирует рабочих на освоение всех рабочих мест участка, превращение в рабочего-универсала. План профессиональной подготовки на участке завода *Toyota* показан на рис. 8.1 [87].

Рабочие	Производственные операции					
	1	2	3	4	5	6
A	О	О	О	У		П
B	О	У	О	О	П	О
C	У	О	О	О	О	О
D	П	О	У		О	О
E	О	П	О	У		
F	У	О	П	О	О	
Мастер	О	О	О	О	О	О

Рис. 8.1. План подготовки рабочих на производственном участке *Toyota*

На каждом участке существуют стандартные карты трудового процесса (маршруты движения и зоны обслуживания), которые изменяются в связи с изменением длительности такта потока на данной линии, поэтому профессиональная ротация может осуществляться с периодичностью, признанной целесообразной

для данного участка – от 2 часов до смены, при этом ежедневный график ротации по рабочим местам мастер уточняет, согласуя его с состоянием здоровья работников и планом их обучения.

Обучающую функцию выполняют и японские кружки качества, притом что их значение гораздо более многообразно:

• творческий по своей сути труд в кружке качества стимулирует активность, снижает утомляемость работников, повышает интерес к работе;

• постоянная учеба в кружке качества повышает квалификацию, а успехи и достижения в кружке повышают ценность работника для фирмы, создают гарантию занятости, способствуют приобретению контекстуальных навыков;

• атмосфера доброжелательности в кружках качества, внимания к человеку развивает чувство коллективизма, способствует удовлетворению потребности в уважении и самоуважении, в причастности, формирует имидж фирмы как гуманной организации;

• успешное решение проблем в кружках способствует улучшению конечных результатов деятельности фирмы, что повышает значимость кружков и укрепляет чувство собственного достоинства членов кружка;

• кружки качества способствуют самовыражению, реализации творческого потенциала работников.

Все это вместе определяет положительную мотивацию работников к труду и стремление к постоянному развитию, повышению уровня профессионализма [88].

В условиях узкой специализации, характерной для систем массового производства, работник наращивал мастерство в овладении одним станком, одной единицей оборудования, вписанной в технологическую линию и не изменяющуюся годами. При этом на соседнем предприятии стоял и работал аналогичный станок, и это создавало достаточно легкие условия для перемены места работы. Контекстуальные навыки, т. е. навыки, приобретаемые и уместные только в контексте, в среде данного предприятия, были, в основном, социального характера, связанные с общением в данном коллективе с коллегами по работе.

В составе профессионализма японского рабочего, в условиях экономичного производства, наибольшую долю составляют именно контекстуальные навыки. Действительно, постоянно совершенствуя рабочую среду, работники довольно быстро превращают купленное на рынке стандартное оборудование в уникальное – за счет новых, ими изобретенных схем подачи заготовок, инструмента, навесных орудий, оригинальных

сочетаний оборудования в технологических цепочках. На другом предприятии другие, но не менее креативные работники, из аналогичного стандартного оборудования также делают уникальное, но не подобное тому, что на соседнем заводе. В результате переход на другой завод связан с потерей этих контекстуальных навыков, а вместе с ними и статуса профессионала. Да и предприятие не заинтересовано отпускать опытного работника, потому что на его место придет новичок, которого еще долго надо превращать в истинного профессионала. Так возникает взаимная заинтересованность и экономическое обоснование системы пожизненного найма. Образно это можно отразить так, как показано на рис. 8.2 и 8.3.

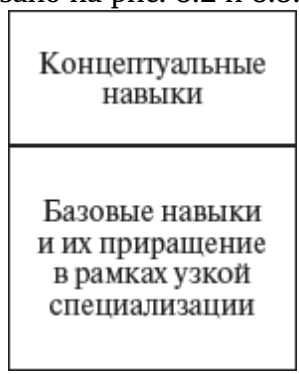

Рис. 8.2. Структура профессионализма в условиях узкой специализации (системы с вертикальными коммуникациями (mass production))

Рис. 8.3. Структура профессионализма в условиях широкой специализации и постоянного развития (системы с горизонтальными коммуникациями (lean productnon))

Полезно использовать отечественный опыт функционирования систем кадрового резерва и работы с молодыми работниками.

8.2. Система кадрового резерва

Формирование кадрового резерва на предприятии заключается в определении численного и должностного состава резерва; изучении, оценке, отборе кандидатов в резерв; утверждении и оформлении (составлении списков резерва, составлении планов индивидуальной подготовки и т. п.); организации и проведении теоретической и практической подготовки резерва [89].

Численный и должностной состав резерва определяется кадровыми службами предприятия совместно с руководителями соответствующих структурных подразделений, социологической службой предприятия и общественными организациями.

Практика проведения данной работы на предприятиях показывает, что целесообразно планировать формирование кадрового резерва на пятилетку и по годам.

Определение численного и должностного состава резерва основывается на расчете потребности в руководящих кадрах и кадрах специалистов на планируемый период с учетом их движения (перемещений, увольнений по различным причинам), обеспечения вновь вводимых должностей, необходимости замены практиков работниками с высшим и средним специальным образованием.

Базой резерва должен быть весь состав кадров руководителей, специалистов, а также других служащих и рабочих (имеющих необходимую подготовку или обучающихся в вузах и техникумах), изучаемый в целях формирования резерва для выдвижения на определенные должности.

Структура кадрового резерва строится по уровням руководящих должностей, для замещения которых он создается, исходя из традиционно сложившегося на предприятиях деления на высший уровень (директор, главный инженер, их заместители), средний уровень (начальники цехов, функциональных отделов, их заместители), низший уровень (начальники бюро, смен, участков, мастера).

При планировании структуры резерва на предприятиях обеспечивается определенный коэффициент резервирования, рассчитываемый как отношение числа кандидатов из резерва кадров на одну штатную должность. В положениях о работе с кадровым резервом руководящих кадров, разрабатываемых на предприятиях, рекомендуется в целях создания предпосылок для реализации принципа конкурсности предусматривать величину коэффициента резервирования, равную двум-трем единицам. В

этом же документе должен быть установлен порядок выдвижения кандидатов в резерв и утверждения состава резерва руководящих кадров.

Формирование кадрового резерва предусматривает, прежде всего, их изучение и оценку на основе экспертных методов. С этой целью на предприятии могут создаваться экспертные группы.

При отборе экспертов учитываются степень их компетентности, которая определяется уровнем квалификации в конкретной области знаний, и моральные качества, позволяющие объективно оценивать работников. Кроме того, эксперты должны сотрудничать с оцениваемыми кандидатами в резерв не менее одного-двух лет и не состоять с ними в родственных отношениях. Для оценки деловых и личностных качеств кандидатов в состав экспертных групп должны включаться эксперты следующих должностных уровней (по сравнению с оцениваемым):

• вышестоящие работники;

• работники одного должностного уровня;

• нижестоящие, подчиненные им сотрудники.

Кроме них в экспертные группы входят представители общественных организаций предприятия и сотрудники службы персонала. Количественный состав экспертной группы рекомендуется формировать из 6-10 человек. Практика проведения подобной работы на предприятиях свидетельствует о том, что соблюдение всех перечисленных условий дает достаточную объективность экспертной оценки.

Изучение и оценка кандидатов в резерв проводятся на основе банка информации, формируемого для подбора кадров. Источниками информации могут быть материалы, находящиеся в личных делах работников; материалы, характеризующие их квалификацию, трудовую деятельность и участие в общественной работе; беседы с кандидатами в резерв; отзывы их непосредственных руководителей и подчиненных, руководителей и сотрудников смежных подразделений; материалы аттестации и анкетных опросов членов трудового коллектива.

По существу изучение и оценка кадров, выдвигаемых в резерв, должны определить потенциальные возможности работников. При этом важно установление соответствия потенциальных возможностей работников требованиям, предъявляемым к ним новой должностью. В решении вопроса соответствия работников новым должностным требованиям используются: номенклатуры должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием; профессиограммы; квалификационные характеристики должностей служащих, включенные в

квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих; разрабатываемые на их основе на предприятиях должностные инструкции.

На предприятиях используются различные методы оценки руководителей и специалистов. Они достаточно полно разработаны и подробно изложены в литературе [90].

Результаты труда являются основным элементом оценки работников, выдвигаемых в резерв, так как в наибольшей мере отражают уровень их квалификации и способность выполнять работу большей сложности.

В оценке результатов труда специалистов и руководителей рекомендуется использовать разработанную в НИИ труда методику, которая применяется для установления квалификационных категорий и дифференциации окладов работников с учетом их профессионально-квалификационного уровня и деловых качеств [91].

Критериями (показателями) оценки результатов труда принимаются: количество выполненных плановых и внеплановых работ, качество выполняемых работ, соблюдение сроков выполнения заданий. Характеристику результатов труда дополняют показатели сложности производственных функций, такие как характер работ, составляющих содержание труда; разнообразие, комплексность работ; самостоятельность выполнения работ; масштаб и сложность руководства; дополнительная ответственность.

При отборе работников в кадровый резерв учитывается их возраст и состояние здоровья. Целесообразно учитывать и ценностные ориентации, направленность личности, аспекты трудового потенциала, существенные для успеха в будущей, особенно руководящей, должности.

Подготовка кадрового резерва должна предусматривать обучение специалистов и руководителей, систематическое и всестороннее изучение их поведения в повседневной производственной деятельности. Основными формами подготовки кадрового резерва являются:

• обучение на курсах, факультетах, в институтах повышения квалификации, в школах резерва;

• организация стажировки на руководящих должностях и временное исполнение обязанностей руководителей подразделений в период их отсутствия;

• предоставления права решения отдельных вопросов на уровне того руководителя, на должность которого готовится работник;

• командирование на другие предприятия для ознакомления с

передовыми методами и опытом работы;

• обеспечение участия работников, находящихся в резерве, в разработке плана работы соответствующего структурного подразделения;

• организация тематических встреч и тематических дискуссий;

• вовлечение в активную общественную работу с целью приобретения навыков организаторской работы с людьми (японский топ-менеджер в послужном списке обязан иметь этап пребывания в руководстве профсоюза);

• самоподготовка работников, находящихся в резерве.

Среди перечисленных форм подготовки резерва и проверки его на практике стажировка зарекомендовала себя как наиболее универсальная и эффективная. Стажеры освобождаются без потери в заработной плате от основной работы и закрепляются, как правило, на 3–6 месяцев за опытными руководителями предприятия. В течение этого времени они участвуют в решении вопросов социально-экономической деятельности подразделения, изучают вопросы управления трудовым коллективом и производством, периодически самостоятельно руководят работой подразделений.

Всесторонняя подготовка резерва обеспечивается применением ее нескольких форм.

Определенные для каждого работника, находящегося в резерве руководящих кадров, формы обучения и их сроки являются индивидуальными планами подготовки. Они разрабатываются наряду с общими планами подготовки резерва и планами повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов, часть плановой работы с резервом отражается в планах социально-экономического развития предприятия.

Для контроля за подготовкой работников, находящихся в резерве на выдвижение, целесообразно введение творческого паспорта, в который рекомендуется включать: учетные данные; документы по оценке деловых, личностных качеств работника и результатов его труда; индивидуальный план и результаты теоретической и практической подготовки; выписки из приказов о зачислении в резерв и назначении на должность.

Пополнение кадрового резерва и его пересмотр проводятся регулярно, не менее одного раза в год.

Обязанности руководителей и исполнителей, ответственных за формирование кадрового резерва и работу с ним на предприятии, должны регламентироваться должностными инструкциями.

Общее руководство формированием и подготовкой резерва осуществляют руководитель предприятия и его заместитель. В их обязанности входят издание приказов о проведении работы по формированию резерва и его подготовке, утверждение списка резерва и назначение работников на руководящие должности.

Руководитель кадровой службы предприятия планирует и организует работу по определению численного и должностного состава резерва, его формированию и подготовке совместно с отделом подготовки кадров, социологической службой, руководителями подразделений и общественными организациями.

Начальник отдела подготовки кадров предприятия составляет согласованные с руководителем кадровой службы и руководителями подразделений планы подготовки работников, находящихся в резерве, и контролирует их выполнение.

Руководители структурных подразделений отвечают за планирование, организацию работы с резервом и его подготовку в своих подразделениях.

Социологическая служба предприятия участвует в работе по определению численного и должностного состава резерва и работе по оценке кадров, выдвигаемых в резерв.

8.3. Работа с молодыми специалистами

Важное значение для профессионально-квалификационного продвижения специалистов имеет первоначальный период их работы после окончания высшего или среднего специального учебного заведения. В этом отношении большую роль играют правильная организация и проведение стажировки молодых специалистов на предприятиях. Стажировка молодых специалистов предусматривает развитие и совершенствование их практических навыков и знаний, что создает предпосылки для должностного роста.

Формы и содержание стажировки определяются программой общей подготовки молодых специалистов, принятой на предприятии, и индивидуальным планом, который разрабатывается руководителем стажировки и утверждается руководителем подразделения.

Характер темы выполняемой работы и условия стажировки целесообразно согласовывать с отделом подготовки кадров и советом молодых специалистов, призванными оказывать содействие в адаптации молодых специалистов на предприятии.

Индивидуальный план отражается в трудовом паспорте молодого специалиста, который рекомендуется оформлять при зачислении молодого специалиста. Кроме того, в трудовой паспорт молодого специалиста включаются основные сведения о нем и руководителе стажировки.

По окончании стажировки специальная комиссия подводит итоги выполнения программы общей подготовки и индивидуального плана молодого специалиста, дает оценку результатов стажировки и принимает решение о дальнейшем использовании молодого специалиста: оставлении в должности или выдвижении на вышестоящую должность. Рекомендации и предложения комиссии заносятся в его паспорт.

В целом трудовой паспорт молодого специалиста должен быть документом, отражающим ход адаптации в условиях производства, динамику профессионально-квалификационного продвижения и творческого роста молодого специалиста в течение трех лет после окончания учебного заведения.

В целях пополнения резерва кадров молодыми специалистами рекомендуется создавать при предприятиях школы молодого руководителя (инкубаторы). Молодые специалисты, успешно окончившие школу молодого руководителя, получают соответствующее удостоверение и имеют все основания претендовать на выдвижение в резерв руководящих

кадров.

Организация работы по профессионально-квалификационному продвижению кадров служащих создает необходимые условия для нормального хода производственных процессов, а также обеспечивает реализацию потребностей работников в квалификационном и должностном росте, повышает степень удовлетворенности трудом [92].

В корпорации *IBM* кандидатов на высшие руководящие посты намечают на ранних этапах карьеры и затем в течение 10 или более лет готовят, переводя из одного отделения в другое, опекая и предостерегая от крупных ошибок. Такая практика дает компании компетентных и уверенных в своих силах руководителей, плоть от плоти ее культуры [93]. Эта работа предполагает исследование управленческого потенциала молодых специалистов и грамотную индивидуальную работу по развитию их потенциала, по превращению задатков и способностей в умения и навыки руководства и общения.

Существует такая американская легенда: перспективный молодой человек, выпускник престижного вуза США, стажировался на высокую управленческую должность, имел право принимать самостоятельные решения в довольно крупных масштабах и нечаянно нанес фирме ущерб примерно в $5 млн. Смущенный, он явился перед главой корпорации и промямлил, что его теперь, по-видимому, уволят, и он уже заготовил соответствующее заявление. Глава корпорации возмущенно вскричал: «Ни в коем случае! Мы не можем уволить человека, на обучение которого мы потратили 5 миллионов долларов!». Злые языки, правда, утверждают, что молодой человек состоял в родственных отношениях с главой корпорации.

1. Факторы рабочей среды, которые влияют на обучение, включают возможность применить недавно полученные навыки и ту степень, в которой супервизоры стажеров поддерживают использование полученных ими навыков.

2. Наиболее широко используемые методы обучения, повышения квалификации, переквалификации описаны далее [94].

8.4 Методы организационного обучения

8.4.1. Ротация труда

Работники фактически на всех уровнях организации могут быть ротированы через ряд рабочих мест с тем, чтобы расширить свои знания и навыки. Ротация труда обеспечивает организации большую гибкость, потому что обязанности работников могут быть легко изменены в связи с изменениями потребностей в человеческих ресурсах. В интересах гибкости некоторые организации принимают схемы «плата за знания» (иногда упоминаемые как «плата на основе компетентности»), когда часть оплаты работников устанавливается в зависимости от знаний и навыков, которые они приобрели посредством добровольной ротации и в результате формального обучения. Ротация может также использоваться для того, чтобы подготовить работников к продвижению по службе и предоставить им более богатый опыт работы. Ротация может быть неуместна, когда работникам платят по системе сдельных расценок, и их производительность на других рабочих местах была бы меньше, чем на основном.

8.4.2. Ученичество

В области торговли ученичество – обычный способ предоставления обучения новым работникам. Ученик часто служит в качестве помощника вышестоящего работника в течение установленного периода времени, получая непосредственно на рабочем месте моделирование, инструктаж и обратную связь. Этот метод обычно рентабелен, потому что организация получает выгоду от работы ученика, обычно оплачиваемого по относительно низкой ставке. Ученичество уместно только тогда, когда есть достаточное количество квалифицированных работников, чтобы работать в непосредственном контакте с новичками. Ограничением этого метода является то, что поскольку периоды ученичества обычно фиксированы, индивидуальные различия в уровнях навыков и степени обученности до ученичества не принимаются во внимание.

8.4.3. Производственное обучение

Новые работники, которые должны работать на производственных линиях, требующих достаточно высокой

скорости работы или уровня навыка, могут быть обучены на тренажерной производственной линии, которая часто работает в более медленном темпе. Используя эту технику, организации избегают необходимости замедлять действующие поточные линии, риска повреждения изделия или низкого качества из-за введения неквалифицированных рабочих.

8.4.4. Лекция

Лекционный метод опирается на деятельность инструктора, представляющего стажерам информацию, и является одной из наименее дорогих форм обучения, потому что связана с небольшими издержками для организации и может использоваться при большом контингенте обучающихся. Несмотря на критику, что этот метод не предоставляет возможностей для практики и обратной связи, оценки результатов обучения, использующего метод лекции, показали, что с его помощью можно обеспечить, по крайней мере, средний уровень эффективности.

8.4.5. Конференция

Метод конференции использует структурированные дискуссии между инструктором и стажерами в относительно малых группах. В то время как метод лекции предусматривает одностороннюю связь, метод конференции обеспечивает двухстороннее обсуждение и поэтому может использоваться для того, чтобы проверить понимание участников и вызвать реакцию на то, что преподается. Поскольку это влечет за собой высокую степень причастности обучаемого, метод конференции особенно эффективен для увеличения приверженности стажера или изменения установок.

8.4.6. Видеоизображение

Видеоизображение может использоваться в обучении с тем, чтобы стимулировать интерес к теме, представлять информацию, моделировать применение навыков и обеспечивать стажеров точной обратной связью о результатах использования ими недавно изученных приемов. Видеозаписи могут применяться для того, чтобы предоставлять информацию курса работникам отдаленных участков, что может быть рентабельной альтернативой физическому сбору инструкторов и стажеров в одном месте. В обучении моделям трудового поведения

видеоизображение используется, чтобы представить стажерам положительные ролевые модели навыков, которые они получают, показанные в реалистической обстановке для увеличения доверия. Стажеров часто снимают на видео, чтобы они попрактиковались в приобретении сложных межличностных навыков, таких, например, какие требуются в ситуации продажи, а немедленное воспроизведение обеспечивает их обратной связью.

Видеоизображение как средство обучения развивалось на основе использования слайдов и фильмов и становится теперь все более сложным и действенным благодаря применению компьютерных технологий и лазерных дисков. Эти усовершенствования позволяют стажерам взаимодействовать с видеоматериалом, который может стимулировать интерес и предоставить хорошо управляемую обратную связь. Например, стажерам-менеджерам можно показать воспроизведенное обсуждение по проблеме выполнения работы и спросить, как бы отвечали они. Используя их ответы, можно было бы показать для сравнения реальные ответы воспроизведенных на видео работников.

Главным недостатком применения видеоизображения для представления изучаемого материала является стоимость как начального этапа развития, так и создания более поздних модификаций. Видеосъемка стажеров с целью обратной связи не столь дорогостоящая, но требует значительно большего времени для обучения. Несмотря на эти неудобства, степень использования видеоизображения в обучении, вероятно, будет расти.

8.4.7. Компьютеризированное обучение

Компьютеризированное обучение позволяет представлять информацию в логической последовательности, проверять понимание стажеров, обеспечивать обратную связь и приспосабливать уроки к уровню знаний / навыков индивидуальных стажеров путем оценки их ответов (это называется *разветвление программы)*. Компьютеризированное обучение (КО) развилось на базе программированного обучения, которое следовало тому же самому основному подходу представления информации и проверки понимания в логической последовательности, но с использованием либо рабочих тетрадей, либо обучающих машин. Программы, предназначенные для обучения с использованием КО, были разработаны на основе программ учебных пособий, которые сопровождают программное

обеспечение ПК, чтобы обеспечить приобретение комплекса межличностных навыков и навыков решения проблем.

Несмотря на начальный энтузиазм по поводу КО как инновационного метода обучения, исследование, сравнивающее его эффективность с более традиционными подходами к обучению, обнаружило мало различий. Кроме того, быстро меняющееся компьютерное оборудование затрудняет развитие программ КО, которые устаревают все же не так быстро, как техника. Например, большие инвестиции были вложены в «PLATO» – среду КО, построенную на базе универсальных ЭВМ в начале 1970-х гг., но неожиданно высокая мощность обработки и памяти ПК, созданных вскоре после этого, сделали «PLATO» устаревшим. По мере того, как оборудование ПК становится все более и более стандартизированным, развитие обучающих программ КО становится более рентабельным.

8.4.8. Моделирование

Моделирование, или имитации, – это тщательно разработанные упражнения, смоделированные на основе реальных ситуаций, в выполнении которых стажеры участвуют и получают обратную связь. Моделирование трудовых ситуаций особенно полезно для тех рабочих мест, в которых высоки риск и цена ошибки (например, обучение пилотов) или в которых прямое наблюдение и обратная связь, как правило, отсутствуют (например, принятие управленческого решения). При помощи компьютерной технологии могут быть созданы удивительно реалистичные тренажеры (типа имитаторов полета). Моделирование часто используется в обучении менеджмента и включает такие упражнения (в рамках ассесмент-центров), как разбор корзины входящих бумаг (in-tray) (или «лотка входящих бумаг»), деловые игры и кейс-стади (изучение случаев). Обучение менеджмента с помощью моделирования позволяет участникам собирать информацию и принимать решения так, как будто они находятся в реальной ситуации; получать обратную связь по результатам своего поведения, основанную на тщательном наблюдении другими участниками и обучающим персоналом.

Особенно популярным среди менеджеров является обучение, проводимое вне стен учреждения и включающее ряд упражнений в «дикой» местности, которые, согласно мнению его сторонников, имитируют ситуации групповой работы и решения проблем индивидуумом. Например, группе стажеров может быть дано задание взобраться на высокую стену без использования какого-либо оборудования. После каждого упражнения инструктор

связывает поведение во время выполнения задачи с рабочей обстановкой стажеров, обеспечивая обратную связь индивидам, поскольку данный метод основывается на предположении, что их поведение во время упражнения схоже с тем, какое они будут демонстрировать, отвечая на вызовы на работе. Точность обучающих упражнений вне стен учреждения не столь высока, как моделирования, более связанного с работой, о котором речь шла ранее, и поэтому эффективность такого обучения может зависеть от способности инструктора показать связи между поведением во время выполнения упражнения вне стен учреждения и трудовым поведением.

8.4.9. Ролевая игра

Ролевая игра используется для развития межличностных навыков, таких, которые необходимы, например, в процессе управленческих и торговых взаимодействий. Стажеры принимают соответствующие роли (например, менеджер и сотрудник; продавец и клиент) и проводят специфическую дискуссию (например, наложение административного взыскания или продажа товара). Участникам ролевой игры предоставляется вводная информация по характеру ролей, но взаимодействие в целом не подготовлено.

Особенно эффективный вариант ролевой игры – это обучение поведению на основе моделирования, разработанное в рамках теории социального научения [95]. Участникам сначала показывают пример чьего-то поведения, в котором используется набор точно определенных навыков (как правило, показывают видеозапись, сделанную при участии актера), и затем просят сыграть роли; обучающиеся в этом случае приобретают и используют те же самые навыки и получают во время подобного взаимодействия обратную связь.

8.4.10. Метод обучения «кейс-стади»

Сейчас высокую популярность в качестве метода подготовки и повышения квалификации специалистов и руководителей приобрел метод «кейс-стади». Если судить по различным источникам информации, в разных странах под этим понятием подразумевается разное содержание. В США это метод ситуационного анализа, применяемый для получения навыков в поиске решений и основывающийся на реальных ситуациях. Вот как этот метод описывается в разделе «Подготовка менеджеров» в современной книге по управлению персоналом [96].

Метод ситуационного анализа (case study method) (перевод в данном случае скорее таков: метод обучения на основе рассмотрения случаев, ситуаций) состоит в том, что стажер, ознакомившись с описанием организационной проблемы, самостоятельно анализирует ситуацию, диагностирует проблему и представляет свои находки и решения в дискуссии с другими стажерами. Этот метод нацелен на получение стажером реального опыта по выявлению и анализу сложных проблем. Контролируют действия обучаемых специально подготовленные руководители – инструкторы. При обсуждении ситуации стажер в частности узнает, что существует несколько путей решения сложных организационных проблем и что его собственное решение часто обусловлено личными склонностями и ценностями.

Метод ситуационного анализа имеет пять основных характеристик: 1) использование фактических организационных проблем; 2) возможное участие максимального количества людей в их изучении, выяснении иных точек зрения, сравнении различных взглядов и принятии решений; 3) минимальная степень зависимости обучаемых друг от друга, 4) считающих, что у стажеров есть право на правильные и неправильные ответы, так как, несмотря на возможную неполноту ситуаций, они взяты из реальной жизни, и 5) старающихся сделать метод ситуационного анализа проходящим через все последовательно создающиеся уровни развития сценария. Инструктор играет (или должен играть) роль критика. Он должен быть не лектором или распространителем книжных принципов, а катализатором учебного процесса и тренером. Инструктор должен также быть полезным источником информации по изучаемому вопросу, чтобы поддерживать активную дискуссию среди стажеров.

Как видим, у американской трактовки метода «кейс-стади» большое сходство с методом рассмотрения и анализа деловых ситуаций, при этом с помощью этого метода могут обучаться как специалисты, так и руководители разного уровня.

Там же дается и суть метода «Управленческие игры», сходного с нашим методом деловых игр:

Управленческие игры проводятся с использованием вычислительной техники, стажеры делятся на группы по пять-шесть человек, которые должны конкурировать между собой на имитированном рынке. Данный метод применяется в основном для обучения руководителей и организаторов бизнеса.

Во Франции метод «кейс-стади» имеет несколько другое содержание. Здесь кейс – скорее портфель документов, отражающих и фиксирующих детально изученную, воспроизведенную и качественно представленную в этих

документах в учебных целях реальную сложную ситуацию, в которую попала реальная организация. Метод предназначен для обучения управлению предприятием. Вот какие элементы кейса выделяет директор французского Института по изучению предприятий Ф. Альбе [97].

Реализация метода связана с решением проблем, имеющих реальную основу, отражающих специфику европейской экономики. При этом разработка кейса как комплекса учебно-практических материалов основывается на уникальных реальных фактах в жизни реальной организации, требует больших трудозатрат, связана с решением проблемы получения реальной информации с конкретного предприятия для построения кейса.

Этапы создания кейса:

1. Выбор темы, т. е. природы проблем, охватываемых данным кейсом, прежде чем выбрать конкретное предприятие, которое проиллюстрирует данную проблему. Такой темой может, например, быть: применение метода сегментирования в маркетинге; создание маркетинг-плана на три года для какого-либо товара промышленного назначения; проблемы, порожденные внедрением новой системы вознаграждения на каком-либо предприятии и т. п.
2. Исследование «предприятия-кейса».
3. Выбор ситуации на предприятии.
4. Сбор информации.
5. Редактирование кейса.
6. Проверка и окончательная редакция.

Поскольку в решении кейсов такого уровня участвуют специалисты разных профилей, работа группы обучаемых в системе повышения квалификации над решением реальной проблемы реального предприятия может привести к самоорганизации, к высокой степени сплоченности, к превращению группы в «реактор», т. е. команду управленцев, способную вывести из кризиса предприятие.

8.5. Знания, умения, навыки, необходимые в командной работе, и соответствующие техники [98]

В табл. 8.1 приводится перечень средств, используемых в командной работе, направления обучения, позволяющие работнику повысить способность владения этими средствами, и роли в команде, требующие владения этими средствами.

Таблица 8.1

Связь средств, содержания обучения и командных ролей

Средства	Содержание обучения	Командная роль
Базовые коммуникативные умения	Умение поддерживать контакт. Техники активного слушания. Умение задавать активизирующие и уточняющие вопросы. Умение убеждать (навыки выступлений и презентаций, управление. Управление вербальным и невербальным поведением)	**Носители:** — ведущий; — гармонизатор; — изыскатель. Желательно освоение базовых коммуникативных умений всеми членами команды
Методы организации внутрикомандного взаимодействия	Техники проведения групповых дискуссий. Техники стимулирования активности пассивных участников. Умение организовать пространство групповых обсуждений и управлять темпом групповой работы. Техники стимулирования креативности группы (мозговой штурм или др.). Техники группового решения задач на прогноз и планирование (дельфи-группы, SWOT-анализ или др.). Техники визуализации и схематизации, использование технических средств. Техники распределения задач (метод Малиновского или др.). Нормативное управление (принятие решений, распределение коэффициентов трудового участия или др.)	**Носители:** Коммуникативная составляющая: — ведущий; — мотиватор; — гармонизатор; — изыскатель. Организаторская составляющая: — контролер; — реализатор. Креативная составляющая: — генератор идей; — аналитик
Методы организации межгруппового взаимодействия	Техники проведения собраний, конференций, пленарных заседаний. Умение организовать пространство межгруппового взаимодействия. Знания, позволяющие конструктивно использовать конкуренцию и кооперацию в межгрупповом взаимодействии. Нормативное управление и принятие решений в больших группах	**Носители** (роли, определяющие «энергетику» команды): — мотиватор; — изыскатель; — генератор идей

Развитие команды (как частный случай развития малой группы) происходит, как правило, по двум основным осям: инструментальной и социоэмоциональной. Преимущественная ориентация на ту или иную сторону жизнедеятельности команды и определяет методологию работы с командой, в соответствии с которой можно провести классификацию основных подходов и методов (рис. 8.4).

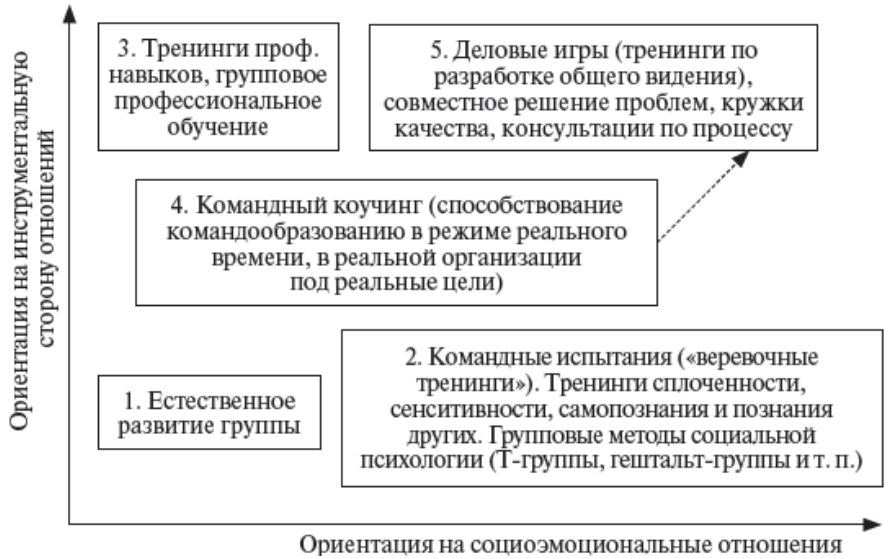
Ориентация на инструментальную сторону отношений
3. Тренинги проф. навыков, групповое профессиональное обучение
5. Деловые игры (тренинги по разработке общего видения), совместное решение проблем, кружки качества, консультации по процессу
4. Командный коучинг (способствование командообразованию в режиме реального времени, в реальной организации под реальные цели)
1. Естественное развитие группы
2. Командные испытания («веревочные тренинги»). Тренинги сплоченности, сенситивности, самопознания и познания других. Групповые методы социальной психологии (Т-группы, гештальт-группы и т. п.)
Ориентация на социоэмоциональные отношения

Рис. 8.4. Классификация подходов к командообразованию (вариация на тему схемы [99])

В данной концепции кружки качества целесообразнее рассматривать как деловые тренинги и командные коучинги. Достаточно оригинальным видом консалтинга являются консультации по процессу, цель которых состоит в оказании помощи участникам в познании сути проблемы, нахождении ее решения и обучении методам организации решения проблем и принятия решений. Данный вид обучения правомерно рассматривать как командный коучинг, при котором коучер – консультант не столько погружается в чужие для него проблемы организации, сколько обучает методам понимания проблем и их решения.

В блоке 4 возможно использование комплексных игровых методов, не связанных или относительно связанных с реальной деятельностью и заданием группы, таких как рассмотрение кейсов, деловые игры, рассмотрение деловых ситуаций. Чем в большей степени метод близок по организации и используемым материалам к реальности, тем выше вероятность достижения наивысшего результата. Степень близости тренинга к реальности зависит от квалификации и степени погруженности в реалии организационной жизни лица, осуществляющего обучение: тренера, коучера, лидера, консультанта.

Таблица 8.2
Примерный план тренинга продаж

№	Цель	Содержание	Распределение участников	Оборудование	Время	Примечание
1	Знакомство с участниками тренинга	Каждый из участников должен представиться и рассказать, как и почему он выбрал профессию продавца и какими профессиональными качествами, по его мнению, должен обладать хороший продавец	Все в произвольном порядке	Видеокамера, телевизор, видеомагнитофон	20 мин	Оценка качества производится при помощи раздаточных материалов
2	Оценка результатов первого задания	Тренер демонстрирует видеозапись, участники обсуждают выступления своих коллег. Вместе обсуждается тема профессионализма продавца	Все в произвольном порядке	Телевизор, видеомагнитофон	20 мин	
3	Приобретение навыка вхождения в контакт с клиентом	Все участники садятся в полукруг, в центре находится стол с двумя стульями. Участники работают в парах. Один выступает в роли покупателя, другой — в роли продавца. Остальные наблюдают. В конце каждого упражнения делается оценка	По порядку, меняясь ролями	Раздаточные материалы	40 мин	Оценка качества производится при помощи раздаточных материалов
4	Закрепления знания типов клиентов	Тренер просит каждую из пар выступить перед видеокамерой с отработанными диалогами	Работа в парах	Видеокамера, телевизор, видеомагнитофон	60 мин	После съемки просмотр и оценка
5	Усвоение слов, положительно действующих на покупателя	Тренер зачитывает список слов и выражений, употребляющихся для положительного действия на покупателя. Каждый из участников придумывает пять фраз с применением перечисленных слов	В произвольном порядке	Раздаточные материалы	20 мин	
6	Приобретение навыков презентации товаров	Каждому участнику предлагается выбрать товар для презентации (10 мин на подготовку). Затем каждый проводит презентацию от лица данного товара (я дом, я окно, я дверь и т. п.)	В том же порядке, что и в предыдущем упражнении	Видеокамера, телевизор, видеомагнитофон	60 мин	После съемки просмотр и оценка

В табл. 8.2 представлен примерный план тренинга [100], направленного на повышение квалификации торговых работников, работающих в непосредственном контакте с клиентами.

Глава 9
Мотивация

9.1. Понятие и теории мотивации
9.2. Организация и содержание труда как фактор мотивации

9.1. Понятие и теории мотивации

Мотив – совокупность *внутренних побуждений к активности,* основанных на осознаваемых или неосознаваемых потребностях, на интересе, на представлениях о ценностях и др. Как правило, человек совершает действия под влиянием ряда мотивов, представляющих собой диспозицию мотивов, но среди них можно выделить ведущий, доминирующий мотив. Диспозиция мотивов и ведущий мотив непостоянны, на их сущность влияют внешняя среда и особенности личности.

Зарубежные ученые часто придают понятию «мотив» несколько иное значение, чем российские: мотивация – структура, *система мотивов* деятельности и поведения субъекта, мотив – побуждение *себя и других* к деятельности. При этом на Западе различают *внутреннюю* (побуждение к деятельности определяется личными целями субъекта – потребностями, интересами, ценностями) и *внешнюю* мотивацию (побуждение к деятельности определяется целями, заданными извне, путем принуждения, договора об обмене результата деятельности работника на блага, психологического воздействия для формирования тех же целей, что и у предпринимателя). Внешнюю мотивацию целесообразно назвать *мотивированием,* а лучше – *стимулированием.*

Стимул – внешнее побуждение к деятельности, связанное с воздействием внешних по отношению к личности факторов и субъектов. Стимулом в Древнем Риме назывался тонкий заостренный металлический шест для управления лошадьми, запряженными в колесницу. Западные ученые, как правило, не применяют слово «стимул»: обычно для обозначения внешнего воздействия используется термин «внешняя мотивация».

Цель – это желаемый продукт деятельности; структуру деятельности составляют действия и операции, способы осуществления действий; средства – это те инструменты, которыми пользуется человек.

Основные *виды деятельности:* общение (связь на основе психического контакта, направленная на обмен информацией, взаимовлияние, взаимопереживание, взаимопонимание), игра (направлена на развлечение и отдых, а у детей – средство социализации, освоения общественных норм, правил, социальных ролей), учение (имеет целью приобретение знаний, умений, навыков), труд (направлен на создание и совершенствование продуктов, производство работ, оказание услуг, на создание материальных и духовных ценностей).

По настоящее время популярностью пользуется типология

мотивационных теорий, приводимая в книге М. Х. Мескона и др. «Основы менеджмента». Согласно подходу, используемому авторами книги, мотивационные теории разбиваются на две группы: содержательные, объясняющие поведение человека мотивами, содержательной основой которых являются те или иные потребности человека, и процессуальные, которые устанавливают тот или иной набор факторов, взаимодействующих между собой в психологическом процессе формирования мотивов поведения.

Повторим, что мотивы и их диспозиция не являются постоянными величинами, а зависят от многих факторов – биологических, социальных, в том числе статусно-ролевых, ситуационных.

Интерес можно рассматривать как повышенное внимание к какому-либо объекту в силу его предпочтительности среди других объектов по материальным, эстетическим, эмоциональным, когнитивным и иным качествам, свойствам. «Психологический словарь» определяет *интерес* как мотив или мотивационное состояние, побуждающее к познавательной деятельности, которое возникает на основе познавательного влечения (желания) и, развиваясь, может перерасти в потребности, активность, склонность.

Схема формирования мотива приведена на рис. 9.1.

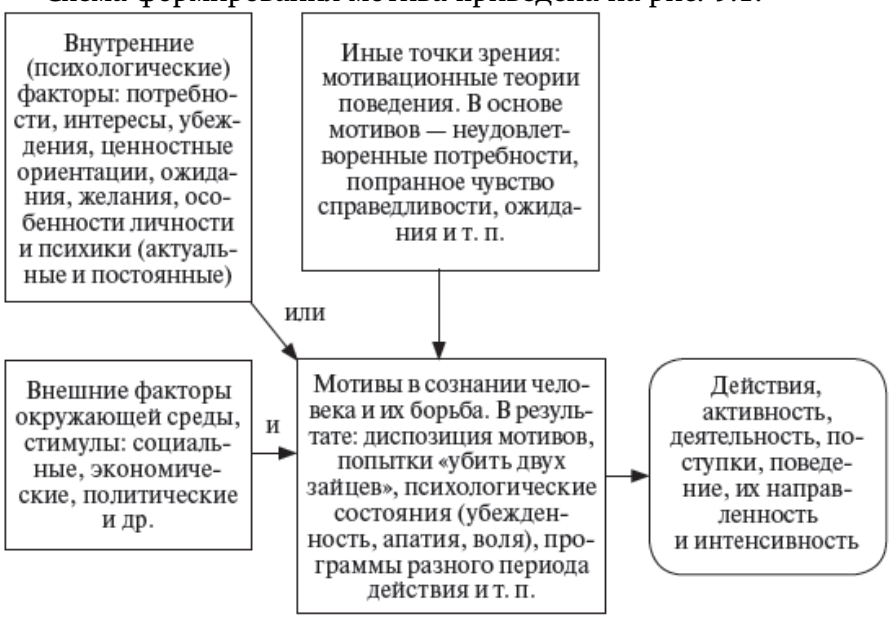
Внутренние (психологические) факторы: потребности, интересы, убеждения, ценностные ориентации, ожидания, желания, особенности личности и психики (актуальные и постоянные)
Иные точки зрения: мотивационные теории поведения. В основе мотивов — неудовлетворенные потребности, попранное чувство справедливости, ожидания и т. п.
или
Внешние факторы окружающей среды, стимулы: социальные, экономические, политические и др.
и
Мотивы в сознании человека и их борьба. В результате: диспозиция мотивов, попытки «убить двух зайцев», психологические состояния (убежденность, апатия, воля), программы разного периода действия и т. п.
Действия, активность, деятельность, поступки, поведение, их направленность и интенсивность

Рис. 9.1. Схема формирования мотива

В составе группы мотивационных теорий содержательного

характера обычно называют теорию А. Маслоу, теорию Д. МакКлелланда, двухфакторную модель Ф. Герцберга, а в составе группы процессуальных – теорию ожиданий В. Врума, теорию справедливости и модель Портера – Лоулера.

Графическое представление **теории А. Маслоу** – «пирамида Маслоу» – достаточно широко известно. Современные психологи дополнительно к пяти «авторским уровням потребностей» добавляют в качестве самостоятельных потребностей когнитивные (познавательные) и эстетические (в порядке, справедливости, красоте) и помещают их на уровень выше потребностей в уважении, но ниже потребности в самореализации личности (рис. 9.2).

Рис. 9.2. Иерархическая пирамида потребностей (уровень когнитивных и эстетических потребностей добавлен современной психологией к оригинальной структуре, представленной А. Маслоу в 1943 г. [101])

По мнению Маслоу, путь к осуществлению потенциальных возможностей индивида, т. е. к самореализации, лежит через последовательное удовлетворение потребностей более низкого уровня. Потребность определяет мотивы поведения. Например, поведение человека, мотивируемого на втором уровне, т. е. на уровне обеспечения безопасности, при выборе места работы будет определяться степенью гарантированности длительной занятости, возможностями личного страхования и формирования

индивидуального пенсионного фонда. Субъект, мотивы поведения которого определяются потребностями третьего уровня, будет стремиться завоевать авторитет и уважение окружающих за достижения, которые одобряются в данной группе, коллективе. Хотя типология потребностей в этой модели используется давно и до сих пор применима, модель нельзя считать абсолютной, она не отражает национальные особенности и индивидуальные особенности человека, неповторимость его жизненного пути и динамичный характер диспозиции мотивов (истинный творец игнорирует потребности нижнего уровня, стремясь только и сразу к самореализации).

Самореализация (еще можно встретить аналогичные по смыслу понятия «самоактуализация», «самовыражение») выступает в форме художественного творчества, общения, труда, любви и т. п. Человек, достигший уровня самореализации, не отягощен мелкими пороками, имеет высокую самооценку без зазнайства, легко и открыто принимает других людей и природу, неконвенциален (не зависит от условностей), прост, с чувством юмора, склонен к переживанию вдохновения. Некоторые психологи считают, что на содержание и расположение потребностей человека влияет понимание им смысла своей жизни. Если удалось выяснить актуальные потребности работника, можно разработать систему эффективного стимулирования его поведения, предложив в качестве стимула удовлетворение потребности, например, участие в пенсионном фонде, публичное признание заслуг, право участия в престижном клубе и т. п.

В **теории МакКлелланда** интересна справедливая для американского общества идея о наиболее желательном (среди трех определяющих поведение стремлений – быть причастным к деятельности организации или группы, стремление к власти, стремление к успеху) для корпорации мотиве поведения – *стремлении к успеху,* при этом задача корпорации заключается в обеспечении увязки общей направленности работника на успех с достижением успеха именно в этой корпорации, в процессе достижения целей корпорации.

Двухфакторная модель поведения Ф. Герцберга, по-видимому, годится для развитого демократического общества с высоким уровнем производства и удовлетворенности первичных витальных потребностей. Таким обществом может считаться, в частности, современная Америка. «Исследования американских психологов свидетельствуют, что у современного американца физиологические потребности удовлетворены на 90 %, потребность в безопасности – на 70 %, в уважении – на 40 %, в

самоактуализации – на 15 %» [102]. В этих условиях, по мнению Ф. Герцберга и его последователей, факторы рабочей среды, связанные с условиями труда, все виды и формы вознаграждения и социально-психологический климат воспринимаются только как естественный «гигиенический» фон, как факторы, способствующие повышению удовлетворенности трудом, но не способные при увеличении их качественных и количественных параметров вызвать повышение производительности труда. Однако ухудшение значения параметров этих факторов по сравнению с привычным достаточно высоким уровнем приводит к снижению отдачи работников, служит демотиватором. По-настоящему же способны вызвать рост отдачи такие мотиваторы, как возможность достичь и испытать успех, возможность продвижения по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и возможность творческого и делового роста. Современные авторы [103] эти факторы называют «главными мотиваторами» и выделяют три их группы: личное развитие, чувство причастности, интерес и вызов.

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга – модель мотивации, основанная на потребности, – приводится в табл. 9.1 [104].

Таблица 9.1

Модель мотивации Ф. Герцберга

Гигиенические факторы (факторы внешней среды). Их недостаток снижает удовлетворенность трудом, их достаточность сама по себе не повышает удовлетворенность трудом и не мотивирует рост эффективности	*Мотивации* — связаны с характером и сущностью работы, их наличие повышает удовлетворенность трудом и мотивирует повышение эффективности труда
Политика фирмы и администрации Условия работы Заработок Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными Степень непосредственного контроля над работой	Успех Продвижение по службе Признание и одобрение результатов работы Высокая степень ответственности Возможности творческого и делового роста

Теория Ф. Герцберга известна и популярна на Западе с 1959 г. Обращаем внимание на место, которое отведено заработку: по мнению Герцберга, заработок не является мотивирующим фактором! Насколько это расходится с представлениями наших бизнесменов о стимулировании работников: как правило, они считают именно заработок основным и единственным

мотиватором. Возможно, теория Герцберга применима только для американского общества; возможно, нашим бизнесменам не хватает времени, умения и желания применять более богатую палитру методов стимулирования; возможно, что теперешние тяжелые условия существования россиян на рынке труда переводят этот фактор в категорию стимулирующих; возможно также, что получаемые от работников результаты при убогой одноканальной схеме стимулирования пока что удовлетворяют отечественный бизнес. Так или иначе, но желание бизнесмена получить неординарные результаты предполагает неординарную работу с людьми, в том числе по выявлению актуальных мотивов и поиску путей к их удовлетворению. Нормальный конкурентный и честный рынок, условия совершенной конкуренции требуют от персонала именно неординарных результатов, чтобы фирма могла выстоять и развиваться.

Теория ожиданий В. Врума определяет мотивацию, точнее, ее интенсивность, как функцию совместного действия таких факторов: ожидание того, что усилия приведут к ожидаемым результатам; ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение; ожидание того, что вознаграждение будет иметь достаточную ценность для работника.

Сложная для практической реализации **модель мотивации Портера – Лоулера** объединяет подходы В. Врума и теории справедливости и увязывает в единую систему факторы, определяющие мотивацию, включая усилия работника, его способности, результаты труда, вознаграждение, удовлетворение от работы, от результатов и вознаграждения, субъективность в восприятии этих факторов.

В качестве метода практической реализации подходов процессуальных теорий в производственной среде рекомендуется разрабатывать прогнозы значений факторов мотивации для работника перед выдачей ему задания, рассчитывать ожидаемый уровень мотивации и сравнивать реальные результаты с прогнозом, с тем чтобы повышать его вероятность [105].

Теория *ERG* (*E* – existence (существование), *R* – relatedness (причастность), *G* – grows (рост)) Альдерфера разработана на основе теории Маслоу, но без ранжирования потребностей. При этом наиболее конкретная потребность – в существовании, а наименее конкретная – в росте. По Маслоу, потребность будет главной движущей силой, пока не будет удовлетворена, по Альдерферу, если усилия по удовлетворению потребности какого-либо уровня вызывают постоянную фрустрацию, человек может вернуться к поведению, удовлетворяющему более конкретные потребности. Сотрудник, который в рамках своей трудовой

деятельности не в состоянии удовлетворять потребности в личном росте, может остановиться на том, что будет выполнять свою работу лишь настолько, насколько необходимо, чтобы не потерять место и удовлетворять социальные потребности (потребность в общении), т. е. потребности более низкого уровня.

Как и в случае с теориями Маслоу и Герцберга, найти данные, подтверждающие теорию Альдерфера, не удалось.

Теория справедливости Адамса связывает мотив к дальнейшему труду с оценкой справедливости вознаграждения за работу.

$$\frac{\text{Собственные результаты}}{\text{Собственные вложения}} \quad \text{против} \quad \frac{\text{Результаты других}}{\text{Вложения других}}.$$

При знаке равенства имеет место справедливость, человек будет продолжать вкладывать столько же усилий и выполнять работу на том же уровне. При любом неравенстве человек изменит количество прилагаемых усилий. В данной модели заложен солидный фактор субъективизма: ведь оценки собственного вклада и вознаграждения и их сравнение с вкладом и вознаграждением других людей, признание справедливости соотношения – все это каждая сторона оценивает по-своему. Руководитель часто недоумевает: он всем воздал по справедливости, а люди недовольны. Просто понятие справедливости руководителя не совпадает с представлениями подчиненных.

Люди как существа с целенаправленным поведением ставят перед собой цели и имеют мотивацию к их достижению, поскольку достижение целей вознаграждается. **Теория постановки целей Локка** (Локке) такова: люди, ставящие перед собой более высокие цели (или принимающие высокие цели, поставленные другими), прикладывают больше усилий и выполняют работу лучше. Но цель должна быть конкретной (измеряемой), уровень сложности должен быть в пределе от среднего до высокого (вызов, рост), сотрудник должен быть с нею согласен, обратная связь о продвижении к цели, ситуация участия в постановке цели предпочтительнее ситуации назначения цели другим.

При регулировании поведения сотрудников принимают во внимание и *модели подкрепления:* неподкрепляемое и ненаказываемое поведение прекращается само собой, вознаграждаемое поведение продолжается, наказуемое избегается. Есть внешние подкрепления (формальные и неформальные) и внутренние, выдаваемые работником самому

себе: гордость за себя, чувство достижения.

Таблица 9.2
Режимы подкрепления [106]

Режим подкрепления	Характер подкрепления	Воздействие подкрепления на поведение	Воздействие на поведение прекращения подкрепления	Пример
Непрерывный	Вознаграждение каждого удачного действия	Быстрое усвоение новых форм поведения	Быстрое исчезновение усвоенных форм поведения	Похвала
С фиксированным интервалом	Вознаграждение через определенные промежутки времени	Средние и нестабильные результаты работы	Быстрое исчезновение усвоенных форм поведения	Еженедельные выплаты
С фиксированным коэффициентом	Вознаграждение за выполнение фиксированного количества работ	Быстрое обучение, высокие и стабильные результаты работы	Быстрое исчезновение усвоенных форм поведения	Система сдельной оплаты труда
С переменным интервалом	Вознаграждение через неопределенные промежутки времени	Умеренно высокие и стабильные результаты	Медленное исчезновение усвоенных форм поведения	Ежемесячные оценки результатов и премии через случайные промежутки времени
С переменным коэффициентом	Вознаграждения за различное количество достигнутых результатов	Очень высокие результаты работы	Медленное исчезновение усвоенных форм поведения	Бонусы с продаж, связанные с их количеством, выплачиваемые через случайные промежутки времени

Как считал Деци, внешние вознаграждения могут снижать внутреннее подкрепление. Все время подкреплять нельзя. Обычно применяются такие схемы подкрепления: схемы фиксированных интервалов (вознаграждение за определенное количество

поведенческих актов), схемы переменных интервалов (вознаграждение выдается, когда вздумается начальнику), схемы переменных соотношений (вознаграждение выдается за разное количество поведенческих актов усилий, как при игре на игровых автоматах), схемы периодических подкреплений (похожи на схемы переменных соотношений, что удобно при непредсказуемости и неравномерности загрузки современных организаций). Считается, что схемы подкреплений чаще относятся к неформальным подкреплениям, а зарплату на основе этих схем платить нельзя [107].

Режимы подкрепления, которые могут устанавливать менеджеры, в том числе в рамках материального стимулирования, показаны в табл. 9.2. Непрерывное подкрепление бывает наиболее эффективным при усвоении сотрудниками новых форм поведения, однако при таком подкреплении усвоенные формы поведения могут исчезать. Частичное подкрепление позволяет сохранить желательные формы поведения в течение более длительного периода времени. Наиболее эффективен режим с переменным коэффициентом, поскольку сотрудники, знающие о том, что будут вознаграждаться в неопределенный момент и через длительный интервал, долго сохраняют желательные формы поведения.

9.2. Организация и содержание труда как фактор мотивации

Труд в организации – это та часть общей работы, ответственность за выполнение которой несет отдельный работник. Менеджерам необходимо знать, какие аспекты труда поддерживают мотивацию и как компенсировать однообразный труд, приносящий человеку мало внутреннего удовлетворения. **Организация (проектирование)** труда – это использование теорий мотивации для такого структурирования работ, которое приводит к повышению производительности и удовлетворенности работников. Подходы к проектированию труда, в общем, включают: упрощение труда, ротацию труда, расширение трудовых обязанностей и обогащение труда [108].

9.2.1. Упрощение труда

Упрощение труда – это повышение эффективности (экономия затрат) за счет сокращения числа заданий, которые должен выполнять сотрудник. Упрощение труда основывается на принципах научного менеджмента и промышленного инжиниринга. Планируемые задания должны быть простыми, повторяющимися и стандартизированными. При снижении сложности сотрудник имеет возможность сконцентрировать основное внимание на выполнении большего числа неких рутинных задач. Организация может использовать мало обученный персонал, что позволяет ей достичь высокого уровня экономичности. Работники легко подменяют друг друга, поскольку им не требуется владеть сложными навыками, глубокими знаниями и опытом. Однако упрощение труда в качестве мотивационной методики не годится. Людям не нравятся однообразные скучные задания. Реакцией на это являются формы негативного поведения, такие как саботаж, прогулы, создание профсоюзов.

9.2.2. Ротация труда

Ротация работы – это систематический перевод сотрудников с одной должности на другую, что позволяет увеличить число заданий, выполняемых одним человеком, без повышения сложности работы. Например, рабочий завода по сборке автомобилей в течение одной недели может вставлять ветровые стекла, а в течение следующей монтировать передние бамперы. Ротация труда дает мало преимуществ с точки зрения технической эффективности, но при этом вносит разнообразие и стимулирует сотрудников. Хотя человек поначалу может испытывать интерес к новому заданию, новизна вскоре утрачивается, поскольку эти задания также повторяются и оказываются однообразными.

Многие компании используют трудовую ротацию для подготовки гибкой рабочей силы. Работодатели, отказывающиеся от жесткого закрепления обязанностей за сотрудником, создают условия, в которых один человек может выполнять несколько заданий и усваивать новые профессиональные навыки, что позволяет сократить трудовые затраты. За счет ротации работы компании достигают большей гибкости. Так, производственный рабочий может переключаться с операций сверления на штамповку и сборку в зависимости от требований момента. Хотя некоторые профсоюзы сопротивляются ротации, многие соглашаются с ней, понимания, что ротация помогает усилить конкурентоспособность компании.

9.2.3. Расширение труда

Расширение труда предполагает соединение ряда заданий в одно новое и более объемное. Это позволяет устранить неудовлетворенность трудом из-за излишней простоты труда. Вместо одного рабочему поручаются три или четыре задания и предоставляется больше времени на их выполнение. Расширение труда обеспечивает разнообразие работы, повышает ее интерес и сложность в глазах сотрудника. Например, когда в компании *Maytag* осуществили расширение труда, то работа была перепроектирована таким образом, что один рабочий полностью стал собирать водяной насос, а не монтировать одну и ту же деталь на сборочном конвейере, как это было принято раньше. Таким образом, один человек несет ответственность за обслуживание и консультирование клиента по несложным вопросам содержания автомобиля и другим проблемам.

9.2.4. Обогащение труда

Вспомним о теории иерархии потребностей Маслоу и о двухфакторной теории Герцберга. Обогащение труда предполагает не изменение количества и частоты смены заданий, а привнесение в работу мотиваторов высокого уровня, включая ответственность, признание, возможности роста, обучения и достижений. В условиях обогащения труда сотрудник получает контроль над необходимыми ресурсами, принимает самостоятельные решения, касающиеся выполнения задания, совершенствует профессиональные навыки и устанавливает собственный ритм работы. Многие компании проводят программы обогащения труда, чтобы усилить мотивацию сотрудников и удовлетворенность трудом.

9.2.5. Модель характеристик работ

Ричард Хэкмен и Грег Олдхэм разработали достаточно интересный подход к организации труда, который называется моделью характеристик работ. Исследование Хэкмена и Олдхэма было посвящено **перепроектированию (реорганизации) труда**, т. е. изменению содержания труда как с целью повышения качества трудового опыта работников, так и с целью повышения результативности труда. Ученые, изучившие организацию сотен различных работ, создали модель характеристик работ, которая изображена на рис. 9.3. Эта модель состоит из трех частей: ключевые характеристики (измерения) работы, решающие (крайне важные) психологические состояния работника и сила потребности сотрудника в росте.

Основные характеристики работы. Хэкмен и Олдхэм выделили пять характеристик, которые определяют мотивационный потенциал работы:

1. *Разнообразие навыков.* Здесь подразумеваются количество различных видов деятельности, составляющих работу, и количество навыков, необходимых для ее выполнения. Например, повторяющиеся действия рабочего сборочного конвейера характеризуются низким уровнем разнообразия, в то время как прикладные исследования, включающие ежедневное решение новых проблем, характеризуются высоким уровнем разнообразия.

2. *Законченность задания.* Степень, в которой работник выполняет всю работу с начала до конца. Например, у шеф-повара, который готовит всю еду полностью, уровень законченности задания выше, чем у работника производственной линии в кафетерии, который раскладывает по тарелкам картофельное пюре.

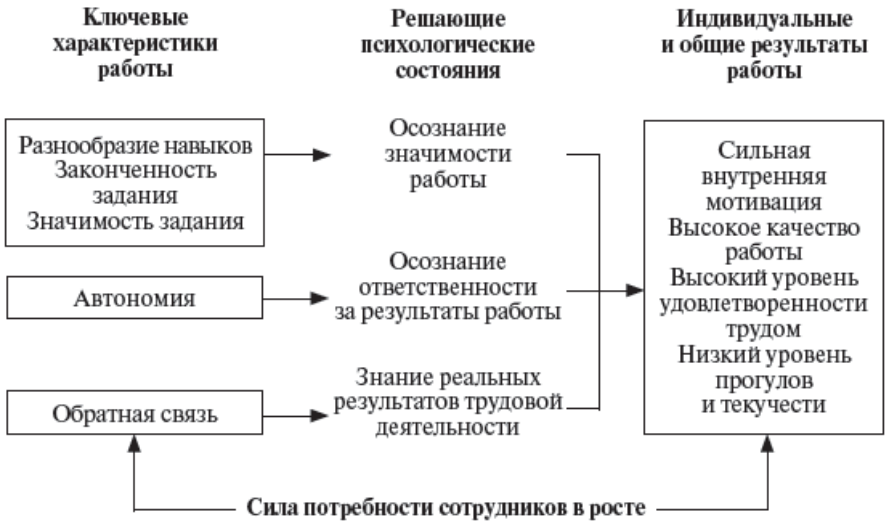

Рис. 9.3. Модель характеристик работ

3. *Значимость задания.* Степень, в которой задание воспринимается как важное и имеющее значение для компании или потребителей. Например, сотрудники, занимающиеся дистрибьюцией антибиотиков и других жизненно важных медикаментов, чувствуют, что их работа имеет большое значение для других людей.

4. *Автономия.* Степень, в которой работник свободен, имеет право выбора и самостоятелен в планировании и выполнении задания. Маляр на покраске домов может сам определять, как красить дом; рабочий по окраске деталей на конвейере имеет мало автономии.

5. *Обратная связь.* Мера, в которой исполнение работы обеспечено предоставлением информации работнику о ее результатах. Задания могут существенно отличаться в том, что касается предоставления работникам возможности увидеть результаты своих усилий. Например, футбольный тренер знает, победила или проиграла команда, а ученый в области фундаментальных исследований может в течение нескольких лет ожидать результатов, указывающих на то, что его исследовательский проект оказался успешным.

Модель характеристик работ показывает, что чем в большей степени эти пять основных характеристик присутствуют в работе, тем сильнее мотивирован сотрудник, тем выше результаты и качество его труда и тем большее удовлетворение он испытывает от работы.

Решающие (крайне важные, критически важные)

психологические состояния. Модель показывает, что основные характеристики оказываются более стимулирующими, если сотрудник в результате организации труда испытывает три психологических состояния. Как показано на рис. 9.3, разнообразие навыков, законченность задания и его значимость влияют на осознание сотрудником *значимости работы*. Такая работа удовлетворяет сотрудника и обеспечивает внутреннее вознаграждение. Автономия определяет уровень осознания *ответственности,* которую берет на себя исполнитель задания. Обратная связь позволяет получить информацию о *реальных результатах* деятельности. Эта информация помогает сотруднику оценить свою работу и внести при необходимости некоторые коррективы, чтобы достичь желаемых результатов.

Личные и общие результаты. Пять основных характеристик работ вызывают три психологических состояния, что обеспечивает сильную внутреннюю мотивацию, высокое качество исполнения, высокий уровень удовлетворенности трудом, низкий уровень прогулов и текучести.

Сила потребности сотрудников в росте. Последний компонент модели называется *силой потребностей сотрудников в росте*. Несомненно, что люди могут иметь различные потребности в профессиональном росте и развитии. Если человек хочет удовлетворить потребности более низкого уровня (к ним могут относиться безопасность, принадлежность к группе и т. д.), модель характеристик работы производит небольшой эффект. Когда же сотрудник испытывает значительные потребности в профессиональном росте и развитии, включая желание выполнять работу, содержащую вызов, иметь личные достижения, развиваться как личность, модель оказывается особенно эффективной. Как правило, такой сотрудник очень благосклонно воспринимает применение этой модели и повышает производительность в ответ на повышение уровня пяти основных характеристик работ.

Глава 10
Планирование карьеры

10.1. Что такое карьера?
10.2. Карьерные факторы современного мира
10.3. Современные представления о карьере
10.4. Склонности сотрудников организации
10.5. Планирование карьеры и развития
10.6. Планирование перемещений

10.1. Что такое карьера?

Одно из определений **карьеры** [109] – это последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека.

Профессиональная карьера обычно характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности повышает свою квалификацию в рамках одной профессии, специальности, даже специализации, не привязываясь к одной организации.

Одна из распространенных типологий видов карьерных перемещений внутри организации выглядит следующим образом.

1. Вертикальное – должностной рост. Именно с этим направлением чаще всего ассоциируется само понятие карьеры.

2. Горизонтальное – перемещение в другую функциональную (профессиональную) область деятельности, в другой отдел без изменения уровня в иерархии либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого закрепления в организационной структуре (выполнение роли руководителя программы, временной целевой группы и т. д.).

3. Центростремительное – движение к ядру, к руководству организацией (приглашение работника на недоступные ему ранее встречи и совещания, получение доступа к ограниченной и секретной информации и т. д.).

Основные потребности, которые удовлетворяет человек на разных этапах своей жизни посредством карьерных перемещений, представлены в табл. 10.1.

Сознательное планирование карьеры является одним из важнейших аспектов профессионального развития личности, а также ее самореализации [110]. В отечественной психологии до недавнего времени понятие «карьера» практически не использовалось. Чаще употреблялись такие термины, как профессиональный жизненный путь, профессиональная деятельность, профессиональное самоопределение. Французское слово «карьера» означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности.

В Толковом словаре С. И. Ожегова это слово трактуется следующим образом: род занятий, деятельности; путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения. В социальной психологии и психологии профессиональной деятельности карьера рассматривается как индивидуальная последовательность аттитюдов и поведение, связанные с опытом и активностью в

сфере работы на протяжении человеческой жизни.

Критериями удавшейся карьеры являются удовлетворенность жизненной ситуацией (субъективный критерий) и социальный успех (объективный критерий). То есть объективная внешняя сторона карьеры – это последовательность занимаемых индивидом профессиональных позиций, а субъективная, внутренняя сторона – это то, как человек воспринимает свою карьеру, каков образ его профессиональной жизни и собственной роли в ней.

Таблица 10.1

Этапы карьеры и характер удовлетворяемых потребностей

Этапы карьеры	Возраст	Потребности достижения цели	Духовные потребности	Материальные потребности
Предварительный	До 25 лет	Обучение, испытание на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижение	До 45 лет	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения. Достижение большей независимости. Начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранение	До 60 лет	Пик совершенствования квалификации, повышение своей квалификации, обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Завершение	После 60 лет	Подготовка к уходу на пенсию. Подготовка себе смены на работе и подготовка к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самоуважения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда, повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный	После 65 лет	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новом виде деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Важнейшим детерминантом профессионального пути человека является его представление о своей личности – так называемая профессиональная Я-концепция, которую каждый человек воплощает в серию карьерных решений. Профессиональные предпочтения и тип карьеры – это попытка ответить на вопрос «кто я?». При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно.

Для любого человека характерны определенная личностная концепция, таланты, побуждения, мотивы и ценности, которыми

он не сможет поступиться, осуществляя выбор карьеры. Прошлый жизненный опыт формирует определенную систему ценностных ориентаций, социальных установок по отношению к карьере и работе вообще. Поэтому в профессиональном плане субъект деятельности рассматривается и описывается через систему его диспозиций, ценностных ориентаций, социальных установок, интересов и тому подобных социально обусловленных побуждений к деятельности. В американской социальной психологии этому понятию соответствуют такие понятия, как «карьерные ориентации» или «якоря карьеры».

Карьерные ориентации возникают в процессе социализации, на основе и в результате научения в начальные годы развития карьеры, они устойчивы и могут оставаться стабильными длительное время.

Итак, исторически представление о карьере связано с продвижением сотрудника вверх по служебной лестнице организации в рамках того рода деятельности, который был им избран в начале трудовой жизни[111].

Американский ученый Д. Э. Супер развивает понятие «**карьеры по жизни**» как последовательности ролей, которые индивид обычно играет в течение своей жизни. Например, во многих западных индустриальных странах люди между двадцатью и тридцатью годами впервые выступают в роли работника, супруга и родителя. Эта модель кажется очевидной, и нам, безусловно, следует обратить внимание на взаимозависимость трудовой карьеры и «карьеры по жизни» работника.

Карьера сотрудника рассматривалась как «лестница» или «путь», «дорога». Как правило, выбрав друг друга, организация и отдельный человек заключали молчаливо подразумеваемый «психологический» контракт, предполагавший, что организация, со своей стороны, предоставляет гарантию занятости и возможность профессионального и карьерного роста, а сотрудник, со своей стороны, в обмен на это берет обязательство проявлять личную преданность организации, лояльность. Однако жизнь во многом изменила эту модель.

10.2. Карьерные факторы современного мира

В конце XX – начале XXI в. борьба за снижение издержек в условиях жесткой мировой конкуренции и возможности, предоставляемые информационными технологиями, тенденция к обогащению труда и делегированию полномочий основному звену в целях повышения качества продукции и услуг и ускорения принимаемых решений привели к тому, что целый пласт управленческого аппарата предприятий – среднее звено руководства – оказался незадействованным в новой схеме, и многие менеджеры были уволены. Распространение информационных технологий способствовало передаче информации наверх, вниз и по горизонтали в организации без привлечения каких бы то ни было посредников, включая сюда и среднее звено руководства. Организационные структуры стали более плоскими, количество уровней управления сократилось.

Подобное положение наблюдалось и в отношении специалистов, профессиональные навыки которых предприятиям больше не требовались, – либо потому, что их заменяли автоматы, либо потому, что ту же работу теперь выполняли специалисты, приглашаемые предприятием работать по контракту. Выгоднее стал временный наем специалистов. Потребительский рынок фокусирует внимание производственного сектора не на потребностях социальных слоев, групп населения, как это было в эпоху массового производства, а на потребностях индивидуального клиента. По-видимому, уменьшилась доля долгосрочных заказов, заказов на массовый и крупносерийный выпуск продукции, возросла доля краткосрочных индивидуальных заказов. Есть заказ – и организация набирает работников для его выполнения, заказ выполнен – и организация освобождается от излишних рук. Появились организации, обеспечивающие лизинг персонала. Для организаций это означает необходимость гибкости персонала по численности, достигаемой за счет работников, находящихся на периферии организации, занятых временно, на основе гражданско-правовых договоров. Для наемных работников это означает необходимость активной работы на рынке труда, постоянного развития с учетом перспектив и динамики этого рынка в части спроса и готовности к временной и мультиорганизационной занятости, приобретения таких форм собственной компетенции, которые составляли бы приличный «портфель», позволяющий получать занятость по

разным специальностям и даже профессиям. Единственное, что сейчас постоянно, – это перемены.

Многоуровневая пирамида структуры крупных компаний стала выравниваться, и во многих случаях преобладают плоские схемы, одноуровневые и двухуровневые структуры. Следовательно, отличие между первым и вторым уровнем резко возросло; теперь для продвижения сотрудника требуется не столько количественный, сколько качественный скачок развития. Сейчас продвижение сотрудника в рамках организации совершается не столько вверх по служебной лестнице, сколько из одного отделения предприятия в другое (горизонтально), что можно объяснить небольшим количеством оставшихся возможностей для продвижения наверх и требованием наличия для этого большего, чем прежде, опыта. Например, для того чтобы отвечать за международные операции компании, сотрудник должен быть чрезвычайно многоопытным, широко и глубоко квалифицированным, т. е. обладать эрудицией и экспертным потенциалом.

В малых и средних организациях плоские структуры и раньше преобладали, но теперь карьерные условия крупных фирм становятся все более сходными с условиями малого бизнеса.

Сейчас практически единственный актив наемного работника – это возможность выбирать ту или иную работу в рамках или за пределами той или иной организации. По мере совершенствования своих профессиональных навыков на внутреннем и внешнем рынке труда они улучшают и свои карьерные возможности. Теперь представители среднего класса в той же мере ощущают неуверенность относительно обеспеченности работой, как и рабочий класс; их положение в той же мере стало определяться неустойчивым и непостоянным рынком рабочей силы. Приведем в табл. 10.2 сравнение старых и новых условий карьеры[112].

Поскольку в условиях стремительной смены технологий приобретаемые с немалым трудом знания могут обесцениваться буквально на глазах и требуют постоянного обновления, вкладывая средства в поддержание компетентности в одной конкретной области, легко можно превратиться в «актера одной роли». Если у вас намерение переместиться на высокие управленческие позиции, такое поведение будет неправильным. Исчезновение границ в современных организациях серьезно обесценивает узкую специализацию любого рода. Стремление к узкой специализации, как правило, присуще лицам, жаждущим власти. В любой организации существуют небольшие ниши, которые могут быть заняты подобными властолюбивыми

новичками. Но и они, как правило, начинают осознавать значимость «широкого» подхода после того, как попадают в капкан собственной сверхспециализации.

Таблица 10.2

Старые и новые условия карьеры

Раньше	Теперь
Полная долгосрочная занятость	Временные контракты, предполагающие неполную занятость
Гарантированная занятость	Необеспеченность занятостью
Узкая колея карьерного роста	Повторяющиеся изменения в карьере
Одна профессия на всю жизнь	Несколько сфер деятельности
Одна компания на всю жизнь	Несколько компаний или самостоятельная деятельность
Регулярные продвижения	Поддержка постоянной способности обеспечить себе занятость
Многоуровневая организационная иерархия	Пирамида с нечетко выраженными слоями
Предсказуемые трудовые перемещения	Непредсказуемость трудовых перемещений
Внутренний рынок труда	Внешний рынок труда
Карьерным ростом сотрудника управляет компания	Сотрудники сами управляют своей карьерой
Организация способствует развитию людей	Развитие — дело самих сотрудников
Карьера национальная, в одном государстве	Карьера интернациональная

10.3. Современные представления о карьере

Итак, усиление конкурентной борьбы, стремление снизить издержки производства больше, чем конкуренты, информационные технологии и особое внимание к потребителю, изменение структуры народного хозяйства в направлении роста сектора сервиса, развитие малого бизнеса, развитие организаций с «плоской» структурой привели к снижению роли таких классических явлений, как «правильная расстановка» и «иерархическая структура». Понятие карьеры теряет одномерность и становится сложным, многообразным и субъективным.

Основная задача развития персонала заключается в том, чтобы все работники занимали такие позиции, которые обеспечивали бы результат, удовлетворенность и свободу действия. Развитие работников должно быть направлено на то, чтобы они стремились к равновесию между обучением, работой и досугом. Кроме того, потребности работников в развитии всегда должны соответствовать потребностям развития компании, ее клиентов и общества.

Есть два аспекта, связывающие долгосрочное развитие и карьерный рост. Во-первых, менеджер должен «растить талант» и способствовать развитию тех сотрудников, которые займут в будущем ключевые позиции в организации (это предполагает оказание соответствующей помощи и сохранение перспективного персонала). Во-вторых, сотруднику самому необходим карьерный рост в пределах или за пределами организации. Карьерный успех – это то, к чему стремятся сотрудники, и достижение результатов способствует мотивации к эффективному труду [113].

Концепция развития работников фокусируется на саморазвитии, которое в идеале осуществляется на трех уровнях:

• индивидуальный уровень (работники всех уровней развиваются с тем, чтобы стать внутри компании партнерами или предпринимателями (intrapreneurs) [114], которые ведут себя так, словно эта компания является их собственностью);

• групповой уровень (вместо «команды звезд» во всех сферах организации развиваются «звездные команды», основанные на принципах гуманизма и интрапренерства);

• организационный уровень (компания развивается, чтобы превратиться в организацию, которая постоянно учится и умеет вырабатывать свое видение нового состояния компании и

окружающей среды).

В первую очередь ответственность за развитие каждого работника возлагается на него самого: это основа саморазвития. Во вторую очередь ответственность несет непосредственный руководитель работника, который в идеале действует как инструктор. Руководитель, находящийся на следующем по старшинству уровне, действует как наставник, а директор выступает в роли «промоутера», т. е. покровителя [115]. Представитель отдела управления развитием персонала отвечает за согласованность действий всех участников этого процесса, представление, координацию и принципы оценки развития, выступая одновременно в качестве внутреннего консультанта.

Многие компании все еще предоставляют возможность для развития только руководящим работникам в форме «развития менеджмента». Однако такой подход не позволяет реализовать обширные таланты, которыми обладают все остальные сотрудники. По всему миру в сфере промышленности действует очень много «охотников за головами», и это указывает на то, что многим компаниям не удалось обеспечить развитие своих собственных работников, что наносит ущерб и работникам, и организации.

Признание этого факта означает, что все больше и больше компаний склоняются к тому, чтобы заменить сиюминутный подход («сегодня мы не можем ждать, пока кто-либо дорастет до необходимого уровня квалификации») на долгосрочную политику 80: 20 («наша политика заключается в заполнении имеющихся вакансий на 80 % за счет продвижения или ротации мотивированных и квалифицированных работников внутри нашей компании»). Только в исключительных случаях (менее 20 %) для выполнения работ низкого уровня или при вступлении в новую сферу бизнеса, для которого у компании не имеется достаточно квалифицированных специалистов, она нанимает персонал извне. Следует подчеркнуть, что такая политика помогает работникам организации на всех уровнях максимально развивать свой потенциал, создавая тем самым условия для полного использования своих возможностей, как в своих интересах, так и в интересах компании.

Традиционным показателем развития работника все еще является его карьерный рост (продвижение по службе). Однако практика свидетельствует, что во многих крупных корпорациях все большее число руководителей не рассматривает карьерный рост как побудительный: «выше – не всегда лучше!». Когда руководителей третьего и четвертого уровня спрашивают, какая работа была бы лучшей с точки зрения их карьеры, многие из них

называют такую должность, как главный менеджер филиала, на которой, по их мнению, они смогут осуществлять управление и влиять на результат. В главном офисе эти же менеджеры чувствуют себя отчужденными от клиентов и продукции компании и отделенными от «действия».

Выравнивание организационных структур и изменение корпоративных ценностей означает необходимость расширения смыслового содержания понятия «развитие работников». Таким образом, кроме продвижения по службе, компании должны предлагать другие стратегии развития на работе. Такие способы включают [116]:

1) функциональную и / или международную ротацию работы (одностороннюю или двухстороннюю, внутреннюю или внешнюю, к клиентам и / или поставщикам и / или от них);

2) виды деятельности, обогащающие труд;

участие в работе команд в рамках многонациональных и / или мультикультурных программ;

3) продвижение на профессиональном и / или руководящем уровне;

4) возвращение (возможность работнику вернуться, при желании, на прежнюю должность);

5) профилактические меры аутплейсмента – содействие работнику, которого собираются уволить [117];

6) передача вовне нестратегических корпоративных функций (интрапренеры развиваются до уровня антрепренеров);

7) превращение «менеджеров палатки» в «менеджеров кемпинга» аналогично тому, как бывшие большие централизованные «организации башенного типа» превращаются в децентрализованные, направляемые общим видением «конфедерации палаток», в которых все компаньоны знают клиентов, работников, акционеров компании и окружающие ее условия. «Менеджеры палаток» высшего звена каждой компании стараются вырастить новых «менеджеров палаток» в своей области и, таким образом, превратиться в «менеджеров кемпинга».

Схема возможных путей развития карьеры представлена на рис. 10.1.

Эти стратегии следует объединять в долгосрочные планы по развитию работников, они должны поддерживаться целенаправленными действиями в околорабочей и во внерабочей областях и включать концепции привлечения тренеров и наставников.

Рис. 10.1. Возможные пути развития карьеры

Многие современные организации, даже крупные, убрали традиционные «ступеньки карьерной лестницы» и сосредоточили свое внимание на оптимальном использовании собственных «человеческих ресурсов».

Произошел отказ от традиционных взглядов, что профессиональный успех сотрудника определяется занимаемой им должностной позицией, объемом власти в организации. Чаще говорят о *влиятельности* работника, которая не связана напрямую с «высотой» занимаемой должностной позиции.

Оказывается, можно занимать высокую должностную позицию и не обладать реальным влиянием в организации, и наоборот, занимая скромную позицию, быть достаточно влиятельным человеком. И если первое состояние работника связано с низким чувством удовлетворенности трудом и даже стрессом (представьте себе начальника, который не пользуется авторитетом у подчиненных), то вторая ситуация зачастую обеспечивает чувство удовлетворенности трудом, да и жизнью. Состоялся переход к пониманию, что важнее всего то, как *сами* работники истолковывают свою карьеру, что они под ней подразумевают, каким образом могли бы лучше управлять ею и какими будут наилучшие модели взаимоотношений между компанией и сотрудниками.

Карьера стала представляться как субъективная оценка работником своего пути.

Современное понимание значения этого слова скорее связано с профессиональным развитием работника. Так, например, он может сопоставить особенности своей работы в настоящее время с предшествующим опытом и извлечь необходимые уроки, в свете которых более реалистично оценить свои возможности в будущем. Карьера все больше должна рассматриваться работником как *приращение профессионализма, опыта.* Движение по горизонтали, иногда вниз, должно восприниматься обществом и самим человеком как *нормальное* развитие карьеры. Для многих людей достаточным и желательным является престиж, имидж «хорошего человека», «славного парня».

Это понятие по-прежнему сохраняет смысл для руководства отдельной компании. Если руководство стремится достичь более ощутимых коммерческих результатов, то будет стремиться развивать и полностью использовать потенциал своих сотрудников. Идея о существовании возможности управлять их «карьерным ростом» таким образом, чтобы развивать потенциал, обладает для руководства необычайно притягательной силой. Вы как руководитель, помогая работникам развиваться с учетом перспектив развития организации, получаете конкурентное преимущество, поскольку ваша организация – это прежде всего люди, в ней работающие (вместе с вами), а качества организации – это качества ее персонала.

«Традиционная область профессиональной ориентации основана на статической модели, определяющей склонность или пригодность человека к определенной профессии, приемлемой для него на продолжительный период трудовой деятельности. Такой подход не пригоден для быстро изменяющегося мира. Более того, он действительно не соответствует моделям,

полученным в области психологии развития, которая изучает эволюцию человека в течение всей его жизни.

Хотя оценка остается основной задачей при консультациях по профессиональной ориентации, центр рекомендаций смещается к моделям, в которых внимание акцентируется на личной компетентности и самооценке. Затем целью консультаций по профессиональной ориентации становится осознание собственных сильных и слабых сторон, определение интересов и возможностей и того, как они могут измениться.

Темп изменений, в результате которого статичный взгляд на профессиональную ориентацию становится неприемлем, также представляет серьезный вызов применению традиционного подхода к карьере. Согласно традиционному подходу, карьера – это продвижение по службе в результате перемещения вверх по иерархическим ступеням организации. По существу, это взгляд людей, убежденных в том, что власть должна быть в руках элиты, и признающих доминирование мужчин. Из-за изменений трудно предсказать, смогут ли некоторые области квалифицированного труда, организации и традиционные иерархические структуры просуществовать еще долгое время. С этой точки зрения требуется пересмотр понятия карьеры. Теперь в первом приближении это понятие можно сформулировать как последовательность сменяемых работ, которые могут быть связаны между собой определенным образом. Чтобы исключить половую дискриминацию, в качестве альтернативы карьеру можно рассмотреть как серию видов деятельности в течение жизни, включая периоды работы, профессионального развития и других видов активности»[118].

В конечном счете, понятие «карьера» может использоваться как руководством компаний, так и их подчиненными для того, чтобы оформить взаимоотношения. «Психологический контракт» пересматривается по мере изменения обстоятельств с той или другой стороны.

Как руководство организации, так и сотрудники могут со своей стороны потребовать заключения новых «психологических контрактов» при переходе на другую стадию их профессионального развития. Вследствие этого, «карьеру» можно не без успеха рассматривать в качестве последовательности постоянно пересматриваемых «психологических контрактов»[119].

Профессиональная карьера сейчас возможна в виде последовательности должностей, занимаемых в разных организациях, и мы говорим о транс-, много– или кроссорганизационной составляющей карьеры, или в виде последовательности овладения в совершенстве одной или

несколькими профессиями, специальностями, и мы говорим о карьере узкопрофессиональной и широкопрофессиональной.

Такие тенденции, как «**двойная («дуальная») карьера**», при которой организации приходится учитывать интересы супружеских пар и обеспечивать занятость супруги / супруга сотрудника в условиях длительной командировки в зарубежный филиал, и тот факт, что сотрудницы теперь намного чаще **возвращаются** в организацию после отпуска по уходу за детьми, вынуждают компании развитых стран пересматривать политику в отношении карьеры своих сотрудников. Как теперь, в частности, можно установить четкую взаимосвязь между возрастом и стадией профессионального развития, если люди выходят на рынок труда, покидают его и возвращаются в разном возрасте?

Рис. 10.2. Представление о структуре персонала в организациях, занятых в сфере услуг или не имеющих постоянных заказов

Еще одно из представлений о карьере связано со структурой персонала современной организации, работающей чаще всего в сфере услуг или не имеющей постоянных заказов (рис. 10.2). Наличие ядра и периферии обеспечивает организации профессиональную (функциональную) гибкость и гибкость по численности. Движение от периферии к ядру организации также рассматривается как карьерное развитие.

10.4. Склонности сотрудников организации

По традиции большинство исследований, посвященных проблеме карьеры, рассматривает выбор карьеры как однократное событие, и в результате он осуществляется по оценке степени соответствия личностных характеристик отдельного сотрудника и выбранного им рода деятельности.

Одна из теорий в этой области принадлежит перу Дж. Л. Холланда (по другим переводам – Дж. Холлэнда или Дж. Голланда). По его мнению, можно вычленить шесть показателей, которые более правильно было бы интерпретировать как относительно устойчивые черты личности. К ним Дж. Л. Холланд отнес следующие характеристики:

- реалистичность,
- склонность к исследованиям,
- мастерство,
- общительность,
- предприимчивость,
- конвенциональность (способность договариваться с другими, подчиняться решению группы).

Можно использовать шесть параметров личности, расположенных в указанном выше порядке, чтобы обозначить степень сходства работников друг с другом. На основе этой схемы правомерно разделить сотрудников на следующие категории: ориентированный или неориентированный на людей (в первом случае более важны такие показатели, как общительность и предприимчивость, а во втором – реалистичность и склонность к исследованиям) и на «интеллектуалов» и «практиков» (в первом случае более значимы такие показатели, как склонность к исследованиям и мастерство, а во втором – конвенциональность и реалистичность). Согласно данным последних исследований, большинство сотрудников скорее склонны, в зависимости от своего опыта на рынке труда, к изменению именно своих интересов и устремлений, чем к сознательной перемене своего рода деятельности.

Обычно один тип доминирует, но человек, приспосабливаясь и меняя спектр используемых стратегий, может достаточно успешно заниматься видами деятельности, предусмотренными для двух или трех типов личности, при этом для выбора карьеры, сферы деятельности важна близость доминирующего и дополнительного типов.

Дж. Л. Холланд располагает типы личности в следующей последовательности: реалистический – исследовательский –

артистический – социальный – предпринимательский – конвенциальный – реалистический.

Дело в том, что приведенный порядок типов личности не случаен: он показывает постепенный переход качеств от типа к типу, и соседние типы в этой последовательности довольно близки друг к другу. Варианты успешной карьеры лучше выбирать по доминирующему и, в случае наличия внешних ограничений, по смежным типам. Выбор вида деятельности по удаленному типу, вероятно, будет причиной внутреннего дискомфорта и неудовлетворенности трудом. Таким образом, считается, что диапазон видов деятельности, в которых человек с доминирующим «социальным» типом будет чувствовать себя комфортно и сможет достичь успеха, – артистический – социальный – предпринимательский, а в сфере реалистического типа ему будет дискомфортно [120].

Другая теория личностных различий представлена в работе

Э. Х. Шейна. Он определил пять факторов карьеры, которые являются ее основой, отражая суть талантов, мотивов и ценностей человека. Вот как они определены:

• техническая / функциональная компетентность;

• управленческая компетентность, способности;

• надежность и непоколебимость;

• творческие способности (впоследствии определяемые как «предприимчивость»);

• автономность и независимость.

Впоследствии Э. Х. Шейн добавил еще три важных пункта:

• готовность делать одолжения / преданность;

• самоотдача;

• интеграция с образом жизни компании.

Дифференциально-диагностический опросник отечественного психолога по труду Е. А. Климова, модернизированный (ДДО-М), опубликован неоднократно, в том числе в учебниках для учащихся средней школы, но, по мнению специалистов, не имеет конкуренции вследствие достаточно глубокой теоретической его обоснованности и доступной формы подачи и обработки материала. Благодаря этой методике респондент имеет возможность определить собственные предпочтения среди пяти сфер деятельности: природа, техника, люди, знаковые образы, художественные образы.

Один из факторов, который должен учитывать менеджер и наемный работник, планируя свою карьеру и вообще развитие, – это состояние и перспективы потребностей в работниках тех или иных специальностей на рынке труда. Планирование изменений в собственном трудоустройстве или направлений развития

работников требует системного подхода и знаний о процессах, происходящих во внешней среде организации, в том числе на рынке труда, о стратегии развития собственной организации.

Что целесообразно предпринимать:

1. Постоянно получать собственное представление или использовать данных специалистов о том пространстве, на котором предполагается развитие вашей организации, лично вас и вашего персонала: весь мир, отдельные страны мира, международный регион, собственное государство, внутригосударственный регион, населенный пункт. Будете ли вы развиваться в рамках одной своей организации или используя возможности внешнего рынка труда, перемещаясь из одной организации в другую?

2. Постоянно получать представления о структуре и перспективах развития хозяйства в сфере деятельности вашей организации.

3. Оценивать динамику отрасли, интересующего сегмента рынка товаров и услуг и состояние конкуренции на нем.

4. Оценивать динамику рынка труда по необходимым профессиям, специальностям, специализациям, перспективы занятости.

5. Выяснять, какие предприятия могут нуждаться в ваших работниках и стремиться переманить их у вас, и какие они могут предложить условия вашим работникам (какова рыночная стоимость труда по интересующим вас специальностям): их организационно-правовая форма, размер, расположение, источники и перспективы собственности (государство, один владелец, семья, группа крупных акционеров, крупные и мелкие акционеры, отечественные, с участием иностранцев, иностранные, каких стран), перспективы совладения и другие аспекты привлекательности, в том числе качество трудовой жизни, культурные ценности и нормы, стиль руководства, условия труда, уровень техники, технологии, инновационности, социально-психологический климат, пакеты социальных программ и льгот и т. п.

6. Составлять аналитические записки с этими соображениями и материалами, чтобы поступать рационально, разумно, чтобы впоследствии избежать сомнений в правильности решения, чтобы зафиксировать уровень знаний и резоны, на основе которых принимались решения.

7. С учетом полученной и постоянно обновляемой информации такого рода разрабатывать программы развития собственного персонала, создания не худших или более благоприятных условий, чем у конкурентов, чтобы удержать

персонал, особенно уникальных специалистов.

10.5. Планирование карьеры и развития

А. Мэйо описывает различные системы управления карьерой, и эти системы названы у него так: процессы планирования индивидуальной карьеры, процессы совместного планирования карьеры, а также организационные процессы[121]. *Процессы индивидуального планирования карьеры* индивидом включают в себя:

• самопознание работника, самоопределение в части потенциала к развитию и карьерных ожиданий;

• получение профессиональных консультаций со стороны профессионалов подразделения УЧР;

• участие в рабочих группах по планированию карьерного развития;

• разработка планов саморазвития сотрудника;

• обращение в центры выявления карьерного ресурса – для оценки достижений и потенциала.

Организационные процессы со стороны организации включают:

• процесс стажировки и подготовки к занятию новой должности;

• процесс назначения;

• процесс адаптации;

• системы карьера / ступень;

• планирование преемственности, непрерывности карьеры;

• реклама о путях возможного развития;

• планирование потребности в рабочей силе;

• специальные схемы быстрого продвижения для перспективных сотрудников (high flier).

Совместные (работник – организация) процессы включают:

• анализ оценок и уровня развития;

• ассесмент-центры для оценки потенциала;

• центры развития;

• совместное планирование карьеры.

Все описанные процессы, в принципе, могут удовлетворить потребности как организации, так и ее сотрудников. Однако успешность этих процессов зависит, вероятно, и от организационной культуры. В конечном счете, реальные переговоры с сотрудниками могут проводиться только при том условии, если всё руководство компании, включая руководителей низшего звена на производстве, разделяет с подчиненными исходные принципы и ценностные приоритеты.

Схема факторов и процессов определения карьерных перспектив в условиях сотрудничества работника и организации

приводится на рис. 10.3.

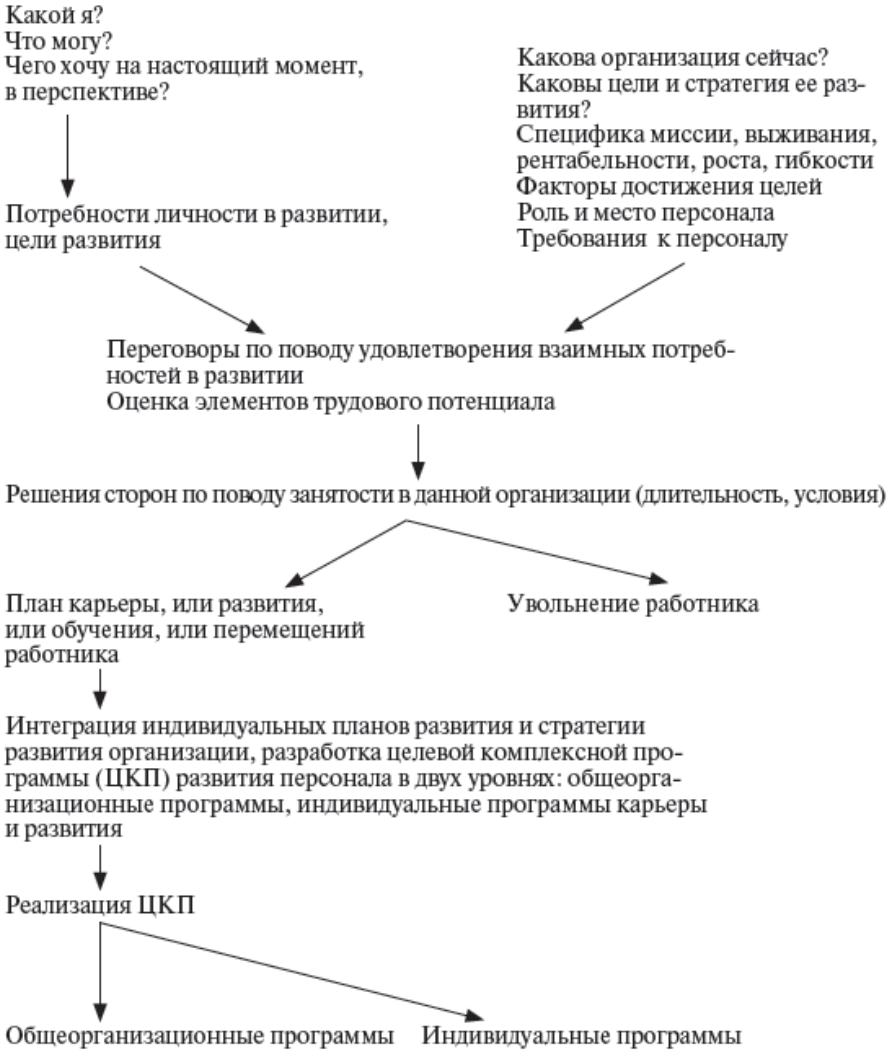
Какой я?
Что могу?
Чего хочу на настоящий момент, в перспективе?
Потребности личности в развитии, цели развития
Какова организация сейчас?
Каковы цели и стратегия ее развития?
Специфика миссии, выживания, рентабельности, роста, гибкости
Факторы достижения целей
Роль и место персонала
Требования к персоналу
Переговоры по поводу удовлетворения взаимных потребностей в развитии
Оценка элементов трудового потенциала
Решения сторон по поводу занятости в данной организации (длительность, условия)
План карьеры, или развития, или обучения, или перемещений работника
Увольнение работника
Интеграция индивидуальных планов развития и стратегии развития организации, разработка целевой комплексной программы (ЦКП) развития персонала в двух уровнях: общеорганизационные программы, индивидуальные программы карьеры и развития
Реализация ЦКП
Общеорганизационные программы
Индивидуальные программы

Рис. 10.3. Схема факторов и процессов определения карьерных перспектив работника

10.6 Планирование перемещений

Удовлетворение многих потребностей и исполнение ожиданий связано непосредственно с содержанием труда, поскольку труд занимает важнейшее место в жизни человека, и человеку отнюдь не все равно, чему он посвящает большую часть жизни. Удовлетворение потребностей зачастую связано с занятием той или иной ступени в иерархии управления, того или иного рабочего места, где содержание, или условия, или стимулирование труда предпочтительнее. Кроме того, та или иная должность может представляться человеку показателем удовлетворения потребности в причастности, успехе, уважении, во власти, в самореализации и т. п. Браться за решение проблем, связанных с перемещением работников, можно, если принимать во внимание следующие обстоятельства:

- потребности и мотивация работников к труду индивидуальны;
- некоторые группы, команды могут быть для отдельных работников референтными, членство в них само по себе может восприниматься как стимул, соответствующий потребности в причастности;
- потребности предприятия не всегда совпадают с ожиданиями и потребностями работников;
- возможности предприятия не безграничны;
- сотрудничество администрации и работников в решении проблем стимулирования трудового поведения и мотивации работников – необходимое и постоянное направление деятельности службы управления персоналом;
- трудовые перемещения являются мощным фактором стимулирования и удовлетворения потребностей работников.

Характер и формы трудовых перемещений зависят от макроэкономических, политических, социальных, внутрифирменных и индивидуальных факторов. Анализ этих факторов не представляется простым, особенно если пытаться прогнозировать динамику таких из них, как общественно-экономическая формация, государственное устройство, наличие и степень развития гражданского общества, престижность той или иной профессии, специальности, работы, особенности этапа развития предприятия и, конечно же, индивидуальные особенности работника. Все эти обстоятельства превращают процесс перемещений в сложное социально-экономическое явление.

В некоторых компаниях Германии накоплен положительный

опыт планирования карьеры специалистов и руководителей, который основывается на полной информированности работников относительно перспектив перемещения. Эта система подразумевает солидную предварительную деятельность по разработке ранговых квалификационных характеристик рабочих мест, квалификационных оценок рабочих мест и изучению мнения работников об имеющихся и желаемых полномочиях. В результате все рабочие места ранжируются по параметрам Женевской схемы оценки условий труда, и разрабатывается матрица, где рабочие места с одинаковыми параметрами и оплатой труда попадают в одну колонку, что соответствует одному уровню. Сразу видны возможности горизонтального перемещения (в пределах одной колонки) и вертикального перемещения (с переходом в другую колонку). Очевидно, что подробные научно обоснованные описания, квалификационные характеристики по каждому рабочему месту доступны для рассмотрения любому желающему продвинуться. Фрагмент матрицы продвижения приведем в табл. 10.3 [122].

Таблица 10.3

Продвижение по службе технических исполнителей и специалистов

Профессиональные группы								Профессиональная сфера
1	2	3	4	5	6	7	8	
		Ассистент по сбыту	Личный представитель по сбыту	Представитель по сбыту	Старший представитель по сбыту	Управляющий представитель по сбыту		Маркетинг
		Ассистент по маркетингу	Специалист по маркетингу	Старший специалист по маркетингу	Консультант по маркетингу	Старший консультант по маркетингу	Продуктовый или отраслевой менеджер	Сбыт
	Ответственный исполнитель	Старший ответственный исполнитель	Специалист по управлению	Старший специалист по управлению	Квалифицированный референт / ассистент директора	Старший квалифицированный референт		Управление
Секретарь 3-й категории	Секретарь 2-й категории	Секретарь 1-й категории	Секретарь дирекции	Шеф-секретарь				

В этом подходе интересен еще и широкий набор уровней квалификации в рамках одной специальности, который открывает человеку более глубокие перспективы профессионального роста и продвижения: у секретаря 5 ступеней карьеры, у исполнителя – 6 ступеней. Каждое рабочее место отличается от другого некоторыми функциями, правами, ответственностью и размером вознаграждения. Как правило, одна вакансия, открывающаяся на

предприятии, позволяет осуществить целый ряд перемещений, создавая тем самым стимул к повышению эффективности каждого члена коллектива, повышая уровень доверия к собственной организации, к ее руководству, которое способствует развитию, продвижению, реализации потенциала персонала.

Стимулирует развитие потенциала работников и такая система перемещений компании *3М:*

«Ученые и инженеры работают над новыми идеями на своих рабочих местах, получая вознаграждение в пределах должностного оклада. Они могут выдвинуть принципиально новую идею. В случае поддержки нововведения формируется группа по созданию и реализации партии новой продукции. Когда продукт выходит на рынок, инженер-новатор получает статус «инженер по продукту». Когда же объем реализации достигает $ 1 млн в год, новшество попадает в разряд освоенной продукции, и статус подразделения и его руководства снова меняется. При достижении объема реализации 5 млн долл. вновь происходит преобразование, а руководитель становится «управляющим по продукту». Если уровень продаж превысит $ 20 млн, образуется независимый отдел для производства и сбыта под соответствующую продуктовую линию. Если же достигается уровень в $ 75 млн, формируется самостоятельное хозяйственное отделение с соответствующим статусом его руководителей» [123].

Напомним о таких описанных в предыдущих разделах этапах планирования карьеры, как включение работника в состав резерва на замещение вакантных должностей руководителей и все виды обучения, повышения квалификации и переквалификации.

Глава 11
Системы оплаты труда

11.1. Трудовое законодательство об оплате труда: выдержки из ТК РФ

11.2. Основные направления эффективного стимулирования работников

11.3. Типология систем оплаты труда

11.4. Понятие и сущность грейдинга

11.5. Тенденции развития систем оплаты труда

11.1. Трудовое законодательство об оплате труда: выдержки из ТК РФ

Приведем основные понятия и определения.

Оплата труда – система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Согласно ст. 129 и 143 ТК РФ:

Заработная плата (оплата труда работника) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

Минимальная заработная плата (минимальный размер оплаты труда) – устанавливаемый федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда. В величину минимального размера оплаты труда не включаются компенсационные, стимулирующие и социальные выплаты.

Тарифная ставка – фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Оклад (должностной оклад) – фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Тарифные системы оплаты труда – системы оплаты труда, основанные на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий.

Тарифная система дифференциации заработной платы работников различных категорий включает в себя: тарифные

ставки, оклады (должностные оклады), тарифную сетку и тарифные коэффициенты.

Тарификация работ – отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда. Сложность выполняемых работ определяется на основе их тарификации.

Тарифный разряд – величина, отражающая сложность труда и квалификацию работника.

Квалификационный разряд – величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника.

Тарифная сетка – совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и квалификационных характеристик работников с помощью тарифных коэффициентов.

Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производятся с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих. Указанные справочники и порядок их применения утверждаются в порядке, устанавливаемом Правительством РФ.

Тарифные системы оплаты труда устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Тарифные системы оплаты труда устанавливаются с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, а также с учетом государственных гарантий по оплате труда.

Согласно ст. 130 Трудового кодекса, в систему основных государственных гарантий по оплате труда работников включаются:

• величина минимального размера оплаты труда в Российской Федерации;

• меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы;

• ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов от заработной платы;

• ограничение оплаты труда в натуральной форме;

• обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его

неплатежеспособности в соответствии с федеральными законами;

• государственный надзор и контроль за полной и своевременной выплатой заработной платы и реализацией государственных гарантий по оплате труда;

• ответственность работодателей за нарушение требований, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями;

• сроки и очередность выплаты заработной платы.

В ст. 164 приводятся понятия гарантий и компенсаций.

Гарантии – средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально-трудовых отношений.

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей, предусмотренных настоящим Кодексом и другими федеральными законами.

В ст. 165 описываются случаи предоставления гарантий и компенсаций.

Помимо общих гарантий и компенсаций, предусмотренных настоящим Кодексом (гарантии при приеме на работу, переводе на другую работу, по оплате труда и другие), работникам предоставляются гарантии и компенсации в следующих случаях:

• при направлении в служебные командировки;

• при переезде на работу в другую местность;

• при исполнении государственных или общественных обязанностей;

• при совмещении работы с обучением;

• при вынужденном прекращении работы не по вине работника;

• при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;

• в некоторых случаях прекращения трудового договора;

• в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника;

• в других случаях, предусмотренных настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

При предоставлении гарантий и компенсаций соответствующие выплаты производятся за счет средств работодателя. Органы и организации, в интересах которых работник исполняет государственные или общественные обязанности (присяжные заседатели, доноры, члены избирательных комиссий и другие), производят работнику выплаты в порядке и на условиях, которые предусмотрены настоящим Кодексом, другими федеральными законами и иными

нормативными правовыми актами Российской Федерации. В указанных случаях работодатель освобождает работника от основной работы на период исполнения государственных или общественных обязанностей.

11.2. Основные направления эффективного стимулирования работников

Стимулом называется событие или благо, заинтересовывающее человека или группу людей в совершении некоторого действия либо изменении своего поведения [124]. Стимулирование труда является внешним по отношению к работнику воздействием, при восприятии которого как блага и ценности у работника, по предположению руководства, сформируется мотив к труду и достижению ожидаемого руководством результата.

Разные люди на разные стимулы реагируют по-разному, поскольку реакция является продуктом работы сознания индивида, сравнительной оценки ценности блага, предоставляемого стимулом, и иных благ и издержек разного вида. Может оказаться, что, например, повышенная оплата за сверхурочную работу ценится работником меньше, чем возможность приятного времяпрепровождения или поправки здоровья. Отсюда вытекает необходимость, по возможности, индивидуализировать стимулирование и увязывать его с внутренними мотивами работника и порождающими их факторами. Отсюда же следует и многообразие форм и схем стимулирования, разработанных современным менеджментом и предлагаемых работникам.

Достаточно полный перечень возможных стимулирующих систем в организации приводит А. Я. Кибанов (табл. 11.1) [125].

Таблица 11.1
Стимулирующие системы в организации

Форма стимулирования	Основное содержание
1. Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т. д.) заработную плату
2. Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введения компенсационных выплат; 3) индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
3. Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это — годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
4. Участие в прибылях	Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (базовой зарплате)
5. Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
6. Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок). Это косвенные расходы организации, не облагаемые налогом, и поэтому более привлекательные
7. Стимулирование свободным временем	Регулирование времени по занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, выбора времени отпуска и т. д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
8. Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе чувства его удовлетворенности трудом и предполагает наличие в нем творческих элементов, возможность участия в управлении, продвижения по службе, творческие командировки
9. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на Доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, общественные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и т. п.)
10. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием, б) с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами
11. Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного в Сбербанке РФ. Личные режимы накопления средств
12. Организация питания	Выделение средств на организацию питания в фирме; выплата субсидий на питание
13. Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
14. Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
15. Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
16. Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания при заключении договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
17. Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
18. Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
19. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей сотрудников фирмы; привилегированные стипендии

20. Гибкие социальные выплаты	Компании устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот или услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг. Иногда этот подход к стимулированию называют «принципом кафе»
21. Страхование жизни	Страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление — членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается
22. Программы выплат по временной нетрудоспособности	Покрытие расходов по временной нетрудоспособности
23. Медицинское страхование	Медицинское страхование как сотрудников, так и членов их семей
24. Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)	Выплаты, формально не связанные с достижениями определенных результатов (компенсация перехода на службу из других компаний), — расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой недвижимости, трудоустройством жены (мужа) и т. д.; премии и другие выплаты (в связи с уходом на пенсию или увольнением). Подчеркивают высокий, по сравнению с другими, статус работника
25. Отчисления в пенсионный фонд	Альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
26. Ассоциации получения кредита	Льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т. д.

11.3 Типология систем оплаты труда

Приведем типологию систем оплаты труда[126].

Система оплаты труда – это процесс, в котором возникают проблемы, касающиеся осуществления выбора, внедрения, действия и влияния.

Однако, прежде всего, важно определить различия между понятием системы оплаты труда и другими понятиями, например, структура оплаты и уровень оплаты труда. Эти понятия часто очень тесно связаны с системой оплаты труда, но, с позиций анализа, различны. Структура оплаты или классификации – это рациональная систематизация, упорядочение видов деятельности, часто разработанное на основе оценки трудовой деятельности и отражающее обычно различные роли (должностные функции), и их вклад в деятельность организации. Уровень оплаты труда определяет получаемую сотрудником сумму или ставку и формируется обычно посредством комбинированного применения системы и структуры оплаты труда.

Можно провести широкое различие между системами оплаты труда на основе двух основополагающих принципов: времени и результата труда. Повременную оплату (payment by time) можно относительно кратко рассмотреть в рамках структур – ных и административных условий и охарактеризовать относительно простыми терминами. Труд сотрудника оплачивается за его пребывание на рабочем месте в течение заранее оговоренного периода времени. А заработная плата определяется на основе этого временного периода как почасовая ставка, еженедельное жалованье, ежемесячный оклад или ежегодная заработная плата. Иногда повременная оплата дополняется оплатой на основе результата, при этом временная ставка может также использоваться в качестве запасного критерия оплаты на случай, если сотрудник не сможет выполнить минимальные нормы результативности.

Таблица 11.2

Виды систем оплаты труда, основанных на результатах труда[127]

Вид результата	Единица, добившаяся результата	
	индивид	коллектив
Конечный результат	Оплата по результатам (payment by results) Комиссионные Индивидуальные премии Оплата, связанная с результатами, достижениями (performance-related pay) [1]	Плановая поденная оплата Коллективные (на команду) премии (бонусы) Участие в прибылях Участие в доходах
Вклад	Оплата, основанная на навыках / знаниях сотрудников Оплата за заслуги	Участие работников в собственности компании

Напротив, понятие оплаты труда по количеству труда – по достижениям, по результатам труда (pay for performance) – включает широкий диапазон различных систем. Считается, что они изменяются в зависимости от определенной единицы результативности (индивидуальной или коллективной) и сущности результата, например, в форме конечного результата или вклада работника. Эти два показателя рассмотрены в табл. 11.2, в которой отражены основные системы, базирующиеся на количестве труда.

Таблица 11.3

Системы оплаты труда: преимущества и недостатки

Система оплаты труда	Преимущества	Недостатки
Повременная оплата	Простая и дешевая система для регулирования эффективности/производительности Простая для понимания сотрудниками Предсказуемая/стабильная модель получения заработка сотрудниками Незначительные трудовые разногласия, низкая конфликтогенность	Ограниченные возможности для поощрения улучшений результатов работы
Сдельная оплата	Высокое стимулирование усилий Низкие производственные издержки на единицу, распределенные накладные расходы Более высокий заработок для производственного персонала Низкая потребность в контроле	Стремление работников к изменению расценок Проблема с оплатой труда непроизводственного персонала Проблема с определением фиксированной ставки Потеря качества Сопротивление улучшениям организации и нормирования труда и нововведениям
Оплата за заслуги	Метод, позволяющий вознаграждать качества, которые не вознаграждаются при использовании других систем Методы начисления премий для персонала, труд которого нелегко измерить	Трудности при определении критериев результативности некоторых сотрудников Субъективность оценки Подрывается командная работа

Приведенные выше виды оплаты не являются взаимоисключающими. Иногда организации для достижения разнообразных управленческих целей применяют набор систем оплаты труда по индивидуальным, групповым или корпоративным результатам деятельности, которые, в свою очередь, подкрепляются повременными ставками. Однако также очевидно, что преобладание тех или иных систем оплаты труда на практике зависит от места и времени их применения. Сравнение преимуществ и недостатков различных систем оплаты труда приведено в табл. 11.3.

11.4. Понятие и сущность грейдинга

Грейд – установленный интервал «весов» или рангов, внутри которого должности считаются равнозначными для организации и имеют один диапазон оплаты (тариф). [128] Грейдовые системы разнообразны, но наибольшей популярностью в мире пользуется методика первого разработчика в этой области Эдуарда Хэя – метод Хэй-груп, или метод Хэя.

Грейдинг – группировка должностей по определенным основаниям (определение «веса», классификация и пр.) с целью стандартизации оплаты труда в организации. Это понятно, ведь деньги – мерило ценности, в нашем случае – способ определить ценность данной должности для предприятия. По сути, грейдинг – это способ тарификации, однако, в отличие от советской системы тарификации, выбор состава критериев или параметров оценки работ и сотрудников не спускается сверху, а определяется самой организацией и, как правило, включает не только профессиональные аспекты труда, но и лидерские, коммуникативные, творческие и другие составляющие трудового потенциала человека.

Первый шаг в грейдинге *(первая задача)* – сравнение должностей по заданным параметрам, или, другими словами, в одной системе координат, и ранжирование работ по значимости для организации.

Пропорционально полученным баллам можно определить размер базового вознаграждения для каждой должности, отталкиваясь от должности с минимальным весом или работы, наиболее значимой или массовой для организации (маркерной или эталонной должности). Для этого мы должны обратиться к рынку: как там оплачивается наша «минимальная» или эталонная должность? Выяснив это, можно пропорционально рассчитать оклады для других сотрудников.

Между весами могут быть, а может и не быть четких границ. Это не столько математическая, сколько организационная задача: ведь нередко приходится решать и задачи повышения престижа определенного работника в организации или выбирать «горизонтальное» продвижение внутри грейда – т. е. увеличение зарплаты. Кроме того, как раз пересекающиеся границы грейдов дают возможность реализовать так называемую горизонтальную карьеру: сотрудника можно переместить в другой грейд (повысить) без увеличения зарплаты.

Вторая задача, которую решает метод грейдинга, – это тарификация (определение размеров окладов) на основе

значимости определенной работы или должности для организации. Она позволяет оплачивать не только рыночную стоимость работника, но и значение его работы для компании. Нельзя забывать, что тарификация – это и инструмент карьеры, и способ планирования затрат и численности персонала компании.

Поскольку в грейды объединяются сходные по содержанию и различные по иерархическому уровню должности, это дает возможность «привязать» к разным грейдам разные уровни дополнительного материального и нематериального (неденежного) стимулирования, например, различие в объемах и содержании социальных пакетов, льготах для разных категорий сотрудников и пр.

Третья задача, решаемая грейдингом, – мотивация. Для работающих это будет карьерная мотивация, для кандидатов на работу – мотивация привлечения [129].

Технологии грейдинга различны, но имеют некоторые общие черты.

1. Распределение должностей по значимости для организации.

2. Определение грейдов.

3. Присвоение должностям определенных размеров окладов – тарифов.

4. Изучение рыночного уровня оплаты труда.

5. Анализ и исправление несоответствий.

Структура и этапы грейдинга показаны на рис. 11.1 [130].

Рис. 11.1. Структура и этапы грейдинга

Суть грейдинга – в сопоставлении внутренней значимости должностей для организации (внутренняя ценность) с их значимостью на рынке (внешняя ценность). Поэтому грейдинг

начинается с исследования должностей внутри организации. Цель – распределить должности по важности для компании. Для этого пользуются двумя типами процедур – аналитическими и неаналитическими:

• экспертная оценка, классификация либо метод парных сравнений, в рамках которого должности ранжируются «целиком», без разбиения на составляющие части (неаналитические методы);

• сравнение «весов» должностей: работы оцениваются «по частям» (компенсируемым факторам) в рамках специальных процедур: балльная оценка, факторный метод и т. п. (аналитические методы).

Неаналитический подход идеографичен – полученные с его помощью данные несравнимы, а ранговая шкала – порядковая: расстояние между должностями невозможно выразить в численной форме.

Наиболее объективен и точен аналитический подход. Он более трудоемок и требует специальной квалификации разработчиков, большого объема данных и значительных затрат времени на настройку инструмента [131].

11.5 Тенденции развития систем оплаты труда

В книге Патриции Зингхейм и Джея Шустера «Плати людям правильно!» [132] приводится шесть принципов организации вознаграждения, следование которым способствует достижению целей компании и создает у работников ощущение справедливости в оплате труда и удовлетворенности вознаграждением.

1. *Создавать такую практику вознаграждения, которая выглядела бы позитивной и естественной.* Лидеры заблаговременно должны позаботиться о том, чтобы довести до людей причины и просветить их по поводу изменений вознаграждения, а также показать их выгоды (для рабочей силы и компании). Вовлекайте людей в процесс изменений, добиваясь от них понимания, принятия и преданности делу перемен.

2. *Соотносить вознаграждение с целями бизнеса, чтобы обеспечить взаимовыгодное партнерство.* И компания, и люди ищут для себя пользу от своих взаимоотношений. Люди, вносящие вклад в достижение общих целей, хотят иметь свою долю общего успеха. Чтобы реализовать идею сбалансированного взаимовыгодного партнерства («выигрыш-выигрыш»), компания должна предоставить четкие ориентиры, люди должны обеспечить прирост тех показателей, которые имеют ценность для компании, а компания должна подкрепить достижение этих показателей вознаграждением.

3. *Расширить границы видения у людей.* Увлеките людей задачей расширения своего видения, чтобы они понимали, как они влияют на результаты своей рабочей команды, группы, бизнес-единицы и компании. Сделайте так, чтобы люди понимали, как их работа влияет на ощущения клиента и как она удовлетворяет его потребности. Сделайте так, чтобы каждый стал хорошо осведомленным участником достижения общего успеха.

4. *Интегрировать вознаграждения.* Используйте каждый вид вознаграждения наилучшим образом. При определении размера общего вознаграждения используйте общие перспективы развития бизнеса не только для собственно оплаты, но и для всей системы вознаграждения. Формируйте наилучший состав рабочей силы за счет использования общего вознаграждения.

5. *Вознаграждать за постоянную составляющую той ценности, которую индивид представляет собой для компании, за счет базовой оплаты (тарифной* ставки). Используйте базовую

ставку для вознаграждения трех измерений индивидуальной ценности: 1) навыков и квалификации, с помощью которых индивид достигает результатов, нужных компании; 2) стабильно высоких достижений индивида за прошлый период, выраженных либо в форме индивидуальных результатов, либо в форме вклада в коллективные результаты команды; 3) ценности данного индивида по сравнению с тем, что предлагает рынок труда.

6. *Вознаграждать за конкретные текущие результаты за счет переменной части оплаты.* Основой всего являются результаты компании в обеспечении ожиданий акционеров (владельцев) и надежного будущего. Переменные выплаты (наличными и акциями) по результатам работы есть практическое выражение идеи совместного владения компанией и взаимовыгодного партнерского отношения между работниками и компанией в деле достижения успеха. Переменные выплаты – самое подходящее средство вознаграждения за конкретные текущие результаты, средство подвижное, гибкое, адаптивное, чуткое и способное сконцентрировать усилия на достижении ключевых показателей успеха.

Обращаем внимание на принцип 2: речь идет о том, что *система вознаграждения служит источником информации о том, что является на настоящий момент или в перспективе важнейшим направлением жизни и деятельности организации*, причем информация в таком виде очень понятна и убедительна. Используя гибкие системы оплаты труда и гибко меняя показатели для вознаграждения, организация имеет возможность «разворачивать» всех работников, все подразделения, весь коллектив для движения в направлениях, важных для ее выживания, развития, процветания.

Глава 12
Конфликты и их урегулирование

12.1. Типология конфликтов
12.2. Управление межличностным конфликтом

12.1. Типология конфликтов

Слово «конфликт» в переводе с латинского означает «столкновение», поэтому его значение – столкновение интересов, сторон мнений, сил. Разные науки исследуют конфликты и конфликтные ситуации, возникающие в контексте основного предмета этих наук. Этика рассматривает в первую очередь «конфликт моральный – специфическую ситуацию морального выбора, в которой принимающий решение человек констатирует в своем сознании противоречие: поступок во имя одной моральной нормы одновременно ведет к нарушению другой…». Такой конфликт зачастую связан с противоречивостью требований к исполнению разнообразных ролей в обществе, например, роли честного человека и одновременно роли работника жуликоватой конторы (ролевой конфликт). Психиатрию интересуют «конфликты психические – существование одновременно противоположно направленных и несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельного индивида (внутрипсихический конфликт) или между людьми в структуре межличностных отношений отдельных индивидов или групп». Социологи изучают «конфликт социальный – столкновение сторон, мнений, сил; высшая стадия развития противоречий в системе отношений людей, социальных групп, социальных институтов, общества в целом, которая характеризуется усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей и индивидов». Эти определения можно найти в соответствующих словарях-справочниках. Из последнего определения следует, что в сообществах всегда присутствуют *противоречия,* а высшая стадия развития противоречий и есть конфликт.

В основе конфликта – противоречие, в силу ряда причин не разрешаемое бесконфликтным способом. Наличие противоречий – имманентное свойство любой сложной системы, поскольку неоднородность элементов вызывает неравномерность их развития и различие в интересах, мотивах, потребностях, выбираемых целях и средствах, статусах, ролях, ожиданиях. Именно противоречия между элементами системы отражают системную сущность каждого элемента (в том числе уникальность, наличие онтогенеза) и способствуют развитию системы в целом. По-другому: разнообразие элементов способствует локальным шагам или прорывам в их развитии, что меняет параметры элементов, их поведение и взаимоотношения; эти явления не остаются незамеченными другими элементами, с которыми они взаимодействуют, осуществляется осмысление

происходящего, иногда борьба, иногда поддержка, иногда развитие новых явлений, что приводит к изменениям параметров и поведения всей системы, т. е. к ее развитию.

Можно сказать, что в жизни всегда есть место противоречию и конфликту. Более того, западная концепция конфликта, основы которой заложил Г. Зиммель, а в 50-е гг. развили Л. Козер, Р. Дарендорф и др., основывается на том, что в развитом гражданском обществе социальные конфликты являются стабилизирующим фактором, фактором индикации наличия противоречий между группами, а цивилизованное разрешение конфликтов повышает управляемость обществом и служит целям контролируемой эволюции. Правда, следует обратить особое внимание на условие такого восприятия социального конфликта: наличие гражданского, открытого общества и тенденции к цивилизованному решению противоречий, что возможно только на соответствующей стадии общественного и правового развития.

Типологии конфликтов достаточно многочисленны. В основу типологизации закладываются особенности субъектов, причины, движущие силы, цели, «почва», на которой происходит столкновение, и т. п. Приведем типологию конфликтных ситуаций, даваемую «Кратким словарем по социологии» и поэтому имеющую право считаться хрестоматийной для конфликтов в трудовой сфере:

• *производственно-технологические.* В руководстве фирмы это конфликты по поводу выбора стратегии, целей организации и средств их достижения; в производственных подразделениях – между «кабинетными специалистами» и «практиками от станка» по поводу способов выполнения заданий и т. п.;

• *экономические:* по поводу экономических интересов субъектов трудового взаимодействия;

• *административно-управленческие:* по поводу разделения прав и обязанностей, структуры организации, организации принятия решений и т. п.;

• *социально-психологические:* по поводу коммуникаций, совместимости, психологического аспекта адаптации, группового взаимодействия, этических норм, социального статуса и роли, удовлетворенности трудом и отношения к нему и т. п.;

• *организационно-трудовые,* вызываемые недостатками в разделении труда, его организации, условиях и т. п.

Возможность по результатам исследования ситуации отнести ее к одному из приведенных типов конфликтов позволяет придать поиску путей разрешения противоречия или конфликта целенаправленный характер, вести поиск в соответствующей системе знаний, привлекать специалистов в требующихся

областях знаний: консультантов либо по технологии, либо по экономике и организации труда, либо по менеджменту и управлению персоналом, либо по социологии, социальной психологии, нормированию труда и т. д.

Западная концепция конфликта, по-видимому, не выделяет в самостоятельное явление противоречие, наличие проблемы, а именно своевременная диагностика социальных проблем и принятие мер на этой стадии и позволяет оставаться в цивилизованных рамках взаимодействия. Запущенная проблема чревата социальным взрывом.

Индикаторами наличия противоречий в трудовой сфере могут служить: снижение производительности труда, снижение качества продукции, резкое уменьшение количества предложений по улучшению результатов труда и экономии ресурсов, повышение уровня текучести персонала, рост числа случаев травматизма и заболеваемости, ухудшение взаимоотношений между работниками и т. д. Сюда же можно отнести появление слухов, фактов наушничества, сплетен.

Источниками напряженности в трудовом коллективе, которая может перерасти в конфликт, А. Г. Здравомыслов [133] определяет проблемы, связанные с размерами заработка, распределением ресурсов и заработка, низкой дисциплиной работников, неблагоприятными условиями труда, неритмичностью, распределением выгодных и невыгодных работ, неясностью критериев оценки результатов труда, текучестью кадров, недостатками в информировании работников о конечных целях и результатах деятельности фирмы, плохо налаженным учетом, наличием рыночной конкуренции. Каждый из этих факторов достаточно сложен по содержанию, требует специфических методов диагностики и устранения, однако все они подвластны действиям компетентного руководства и относятся к той группе факторов, которые следует выявлять и разрешать на предконфликтной стадии.

Конфликт любого вида логично приравнять к проблеме, индикатором наличия которой являются ненормативные поступки, высказывания, ссоры, жалобы, такие формы девиантного поведения, как саботаж, прогулы, склоки и т. п. И разрешение конфликтов, как и проблем, требует применения аналитического и / или творческого подхода, прохождения этапов сбора информации, ее анализа, формулировки сути проблемы и ее вероятных причин, выдвижения гипотез решения проблемы (конфликта), проверки гипотез, реализации наиболее предпочтительной гипотезы, анализа полученных результатов и, возможно, повторения всего этого цикла или его части.

Методы решения и урегулирования конфликта (управления конфликтом), в общем, те же, что и методы управления (менеджмента), и их выбор зависит от вида конфликта: производственный конфликт может решаться организационно-административными методами (перераспределение ресурсов, полномочий, обмен информацией и т. п.), социально-психологический конфликт диагностируется и разрешается на основе как социально-психологических, так и административно-правовых и экономических методов. Конфликт интересов внутри группы зачастую требует выявления состава группы, наличия неформальных лидеров, их установок и ценностных ориентаций, мотивов поведения, и здесь без солидного арсенала методов персонометрии и социометрии не обойтись.

Целесообразен мониторинг в трудовом коллективе по проблемам организации труда, условий труда, оплаты труда и стимулирования, по совместимости участников совместного труда, отношениям «власть-подчинение», методам принятия решений, по отношению к труду, удовлетворенности трудом, причастности, мотивации трудового поведения, социально-психологическому климату. Не так уж сложно найти или разработать опросник для выявления мотивов трудового поведения, отношения работников к труду, к условиям труда, к организации, к руководителю, к другим элементам качества трудовой жизни. Доступность многих методик, тестов сейчас исключительно высока, гуманитарные науки преподают практически во всех учебных заведениях, поэтому решение проблем создания работоспособного коллектива или бесконфликтного разрешения противоречий вполне по силам современному руководителю.

12.1.1. Суть конфликта

Конфликты принято подразделять на два больших типа в зависимости от того, что находится в их фокусе: *люди* или *проблемы.* Благодаря этому различию мы можем понять, связан ли этот конфликт с переговорами по поводу конкурирующих идей, предложений, интересов и распределения ресурсов или же это спор по поводу того, что происходило между двумя сторонами (рис. 12.1).

Хотя, по определению, во всех межличностных конфликтах принимают участие люди, **личностно-ориентированным конфликтом** принято называть тип конфронтации, отличающийся высоким аффективным уровнем, эмоциональный накал которого, возможно, подпитывается чувством «праведного»

возмущения. Обвинение в злонамеренности, требование восстановления справедливости и чувство негодования – характерные признаки личностного спора. Соответственно, личностные споры крайне трудно поддаются разрешению, влияние же их на межличностные отношения в долговременной перспективе может оказаться катастрофическим. Чем дольше будет существовать подобный конфликт, тем шире образуется пропасть, разделяющая обе стороны, и тем большее количество людей будет в него втянуто, рука об руку, с каждой стороны.

Проблемно-ориентированные конфликты больше напоминают переговоры, которые могут рассматриваться как «процесс совместного принятия решения, в результате которого два или более человека договариваются, как разделить дефицитные ресурсы». При проблемно-ориентированных конфликтах менеджеры-переговорщики играют роль агентов, представляющих интересы своего отдела, управленческой функции или проекта. Хотя переговорщики обладают приоритетом в вопросе о том, как именно должны быть использованы скудные ресурсы, в большинстве ежедневных переговоров они стараются прийти к компромиссному решению, которое устраивало бы все стороны. Поскольку исход, а порою и процесс переговоров становится достоянием общественности, переговорщики стараются учитывать возможность того, что в будущем им вновь придется вступать в переговоры. Один многоопытный менеджер сформулировал свое кредо следующим образом: «Мир мал, а жизнь велика». Иными словами, временные преимущества постепенно могут обернуться против того, кто заполучил их нечестным способом.

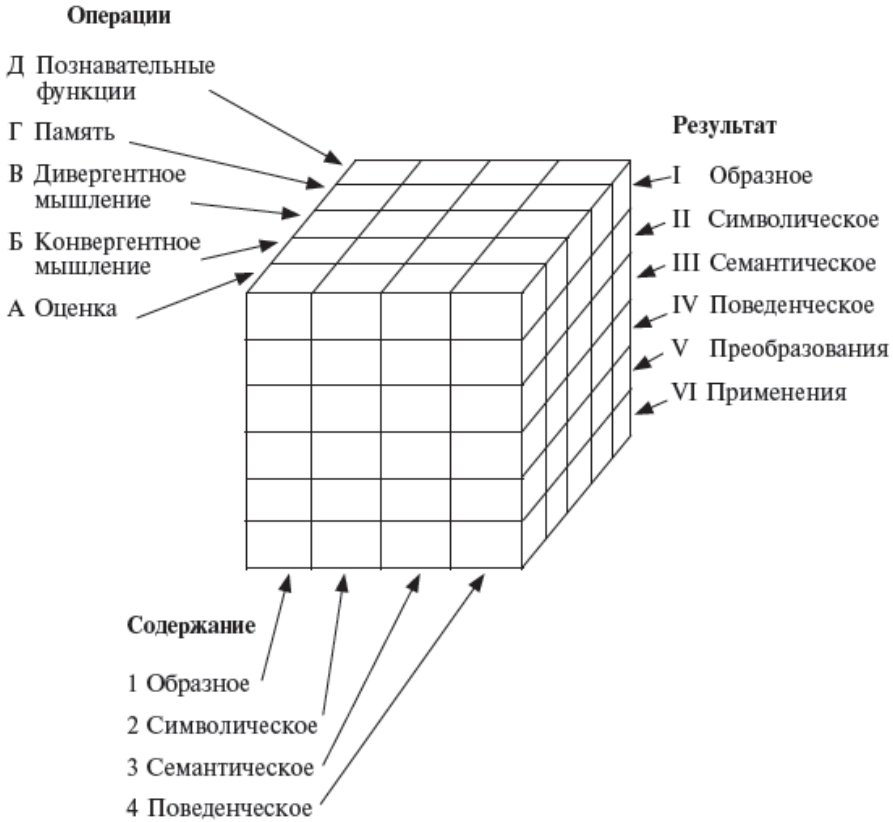

Рис. 12.1. Группировка типов межличностных конфликтов

Учеными было доказано, что менеджеры склонны объяснять низкие результаты труда такими личными недостатками работников, как лень, некомпетентность или нежелание трудиться. Сами же работники объясняли низкие результаты своего труда проблемами внешней среды, такими как отсутствие необходимых ресурсов или сотрудничества. Хотя в данном случае мы можем иметь дело и с попытками оправдать себя, менеджерам все-таки следует помнить о том, что «плохо» вести себя могут не только «плохие» люди. Так, агрессивное или грубое поведение может свидетельствовать о разочаровании людей, движимых благими намерениями, но не обладающих достаточным опытом разрешения конфликтных ситуаций.

В противоположность теории конфликта, основанной на «недостатках личности», мы считаем, что главными причинами конфликтов являются не «дефекты личности», а четыре фактора, представленных в табл. 12.1. Это – *индивидуальные различия, недостаток информации, несовместимость ролей* и *давление среды.*

Таблица 12.1
Источники конфликта

Индивидуальные различия	Восприятие и ожидания
Недостаток информации	Дезинформация и ложная интерпретация информации
Несовместимость ролей	Цели и обязательства
Давление окружающей среды	Недостаток ресурсов и неопределенность

Спорящие стороны на этом этапе все еще имеют возможность выбрать путь, по которому пойдет развитие конфликта, как при рассмотрении предметов (относительно которых у сторон в силу различия их ценностей и потребностей не существует согласия), так и при рассмотрении персоналий (т. е. их уровня компетенции, намерений, пригодности, взаимопонимания и так далее). Именно по той причине, что конфликты, порождаемые индивидуальными различиями, очень легко могут перерасти в личностно-ориентированный конфликт (переход в деструктивную фазу, к выпадам против личности), менеджеру следует понимать это существенное для анализа разграничение, чтобы конфликтующие стороны могли правильно определить свой конфликт в терминах неприятной (беспокоящей) проблемы, а не неприятных (доставляющих беспокойство) людей.

Сложность структуры, присущая многим организациям, нередко приводит к конфликтам сотрудников, работающих над взаимосвязанными задачами, но исполняющих различные роли. Примером таких конфликтов могут быть классический конфликт между линейными и функциональными, производственными и торговыми подразделениями, а также между отделом маркетинга и отделом исследований и разработок. Каждое подразделение играет в организации вполне определенную роль и потому имеет вполне определенные приоритеты (например, удовлетворение потребителя, качество продукции, экономическая эффективность, выполнение государственных распоряжений). Подобные конфликты характерны и для фирм, в которых большое количество производственных линий сочетается с недостаточными объемами ресурсов.

В начальный период существования *Apple Computer* подразделение *Apple II* приносило компании львиную долю доходов. Его работники относились к недавно созданному подразделению *Macintosh* как к неразумной авантюре. Соперничество между двумя этими подразделениями усилилось после того, как руководство нового подразделения назвало отдел

Apple II«тупым и занудливым». Поскольку в основе конфликта лежала фундаментальная несовместимость зон ответственности сторон, его можно было разрешить только при посредничестве вышестоящего должностного лица.

Конфликт, порожденный **ролевой несовместимостью**, может сочетаться с конфликтами, обусловленными индивидуальными различиями или недостатком информации. Персональная составляющая обычно остается латентной до той поры, пока ее не «запустит» некий организационный катализатор, такой, как взаимозависимость при работе над заданием. Члены коллектива зачастую считают отведенные им роли несовместимыми в силу того, что они используют в своей работе разные информационные базы. Они связаны с различными группами, используют разные системы отчетности и получают распоряжения от разных руководителей.

Еще один серьезный источник конфликтов – **стресс, давление, исходящее от внешней среды**. Конфликты, порождаемые индивидуальными различиями и несовместимостью ролей, резко усиливаются при возникновении стрессовых ситуаций в среде. Если организации приходится работать со скудным бюджетом, ее работники чаще вступают в конфликт друг с другом, поскольку им приходится бороться за собственные требования и необходимые ресурсы. Скудость ведет к росту недоверия, к этноцентризму и к нежеланию сторон участвовать в процессе принятия решений. Эти условия идеально подходят для возникновения межличностного конфликта.

Когда один крупный восточный банк известил своих сотрудников о масштабном сокращении кадров, всей системе складывавшихся в течение длительного времени отношений между его сотрудниками пришел конец. Даже дружба не помогала преодолеть стресс, возникший от недостатка рабочих мест. Рассеялись и давние пары для игры в гольф, и группы любителей автомобилей, поскольку напряжение в связи с продолжением пребывания в организации было слишком велико.

Другое обстоятельство, способствующее развитию конфликтов, – это неопределенность. В тех случаях, когда индивиды не уверены в своем организационном статусе, они начинают проявлять беспокойство, что подталкивает их к конфликту. Такого рода «фрустрационные конфликты» зачастую порождаются резкими повторяющимися изменениями. Если производственные задания, философия управления, процедуры отчетности и субординация будут то и дело меняться, сотрудники организации, в конце концов, устанут бороться с постоянным стрессом и начнут конфликтовать друг с другом по самым

ничтожным поводам. Конфликты такого рода обычно достаточно интенсивны, однако они быстро сходят на нет после того, как изменение становится привычным и уровень стресса снижается.

Когда одна крупная компания, занимавшаяся производством кормов для животных, объявила, что треть ее менеджеров должна будет работать с третьей сменой, многие менеджеры, напуганные такой перспективой, стали всерьез подумывать о рассылке резюме. Неопределенность в отношении того, кто именно будет работать по ночам, так нервировала менеджеров, что они перестали справляться даже со своей обычной работой.

12.2. Управление межличностным конфликтом

Управление конфликтами – это тоже управление, поэтому общие методы управления – административно-правовые, экономические, социально-психологические – применяются и в этой сфере. Специфику управления межличностными конфликтами определяет высокий удельный вес в их содержании субъективно-психологических факторов.

Определите стиль вашего поведения в конфликтной ситуации.

Укажите, как часто вы прибегаете к представленным ниже действиям, указав соответствующую оценку в соответствующей позиции. В шкале оценок от 1 до 5 единица соответствует «редко», 3 – «иногда», 5 – «всегда». После оценки всех вариантов вы можете интерпретировать полученные вами результаты при помощи ключа [134].

1. Я упорно аргументирую свою позицию.
2. Я пытаюсь отдавать предпочтение потребностям других людей.
3. Я пытаюсь найти такой компромисс, который был бы приемлем для обеих сторон.
4. Я стараюсь не стать вовлеченным в конфликт.
5. Я стараюсь рассматривать проблемы всесторонне и сообща.
6. Я пытаюсь найти изъяны в позиции другой стороны.
7. Я стремлюсь к достижению гармонии.
8. Я пытаюсь выторговать хотя бы часть того, что предлагаю.
9. Я избегаю открытого обсуждения спорных вопросов.
10. Я открыто делюсь информацией с другим, разрешая противоречия.
11. Я люблю побеждать в споре.
12. Я соглашаюсь с предложениями других.
13. Я пытаюсь найти нечто среднее в разрешаемом противоречии.
14. Я стараюсь держать свои истинные чувства при себе, чтобы избежать тяжелых переживаний.
15. Я поддерживаю открытый обмен интересами и проблемами.
16. Я не люблю признавать своих ошибок.
17. Я помогаю другой стороне в разногласии «не потерять лицо».
18. Я подчеркиваю преимущества тактики взаимных уступок.

19. Я предлагаю другим взять на себя инициативу в разрешении противоречия.

20. Я выражаю свою позицию, словно она является всего лишь одним из возможных вариантов.

Ключ

Принуждение		Приспособление		Компромисс		Избегание		Сотрудничество	
Пункт	Балл	Пункт	Балл	Пункт	Балл	Пункт	Балл	Пункт	Балл
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
Всего		Всего		Всего		Всего		Всего	

Основная стратегия управления конфликтом: (высший результат)_

Вторая по значимости стратегия (второй результат)_

Реакции людей на межличностную конфронтацию распадаются на пять категорий: *применение силы (принуждение), аккомодация (приспособление, подчинение), избегание, компромисс* и *сотрудничество* (рис. 12.2).

В табл. 12.2 дан сравнительный анализ пяти названных подходов. Здесь представлены их основания, цели, формулируемые с определенной точки зрения, и их субъективное обоснование. Кроме того, здесь же приведены наиболее вероятные последствия использования этих подходов.

Рис. 12.2. Типы поведения в конфликте (по К. Томасу)

12.2.1. Сравнение различных стратегий управления конфликтом и ведения переговоров

Хотя мы уже отмечали, что однозначного соответствия между освещением в литературе межличностных конфликтов и ведения переговоров не существует, мы считаем, что рассмотрение проблем проведения переговоров позволит нам лучше понять суть пяти стратегий управления конфликтами. **Стратегии переговоров** подразделяются на две большие группы: *интегративные* и *дистрибутивные.* Говоря коротко, перспектива переговоров служит краеугольным камнем позиций сторон, фактором, устанавливающим приемлемость тех или иных вариантов разрешения конфликтной ситуации и придающим то или иное значение последствиям процесса разрешения конфликта.

Переговоры, сводящиеся к «дележу фиксированного объема пирога», отражают **дистрибутивную перспективу**, переговоры же, имеющие целью «увеличение объема пирога», исходят из **интегративной перспективы**. При дистрибутивной перспективе основное внимание уделяется получаемой стороной доле некоего объема (А против В), при интегративной же перспективе речь идет о совокупном объеме (А + В). Таким образом, при дистрибутивных переговорах стороны являются соперниками. Они считают, что могут улучшить свое положение лишь за счет другой стороны. Наоборот, стороны, участвующие в интегративных переговорах, используют технику «выигрыш-выигрыш», они заинтересованы в нахождении такого решения, которое было бы лучшим с позиций обеих сторон, что превращает их в союзников.

Четыре из пяти стратегий управления конфликтными ситуациями по своей природе являются дистрибутивными. Для преодоления конфликта одна из сторон или обе стороны должны пойти на какие-то жертвы. Если на жертву идут обе стороны, мы имеем дело с компромиссом. Участники компромисса приносят жертвы в поиске общего поля интересов, они более ищут целесообразное решение, чем интегративное. Силовые и аккомодационные стратегии исходят из того, что для преодоления конфликта одна из сторон должна отказаться от своей исходной позиции. Если участники конфликта всячески избегают его, значит, они считают плату за его разрешение чрезмерной настолько, что даже не пытаются решать проблему.

«Пирог» остается все тем же, но, однажды обжегшись, стороны боятся делить его.

Таблица 12.2

Сравнение пяти возможных подходов при управлении конфликтом

Подход	Цель	Точка зрения	Обоснование	Возможные последствия
I. Силовой (принуждение)	Настоять на своем	«Я знаю, что делать. Никаких вопросов по поводу моих прав и авторитета»	Лучше пережить несколько неприятных минут, чем отказаться от своей точки зрения	Вы смогли отстоять свою точку зрения, но при этом унизили или оскорбили своих оппонентов
II. Избегание	Избежать конфликта	«У меня нет позиции по этому вопросу». «Дайте мне подумать». «Это не моя проблема»	Любая конфронтация негативна, поскольку она порождает напряжения	Межличностные проблемы не находят разрешения, что приводит к долгосрочной фрустрации, которая может проявляться по-разному
III. Компромисс	Как можно быстрее прийти к соглашению	«Давайте быстрее найдем такое решение, которое позволило бы нам спокойно вернуться к работе»	Продолжающиеся конфликты отвлекают людей от работы и порождают в них негативные чувства	Конфликтующие стороны находят допустимые, но далеко не самые эффективные решения
IV. Аккомодация (приспособление)	Не расстраивать другую сторону	«Чем я могу помочь вам в этой ситуации?» «Моя позиция не настолько значима, чтобы я жертвовал ради нее своими добрыми отношениями с вами»	Нашим основным приоритетом должно стать поддержание гармоничных отношений	Другая сторона, скорее всего, получит преимущества за ваш счет
V. Сотрудничество	Решить проблему совместными усилиями	«Моя позиция такова. Как относитесь к этой проблеме вы?» «Мне хотелось бы прийти к наилучшему из возможных решений» «О чем свидетельствуют факты?»	Позиции обеих сторон одинаково важны (пусть и не одинаково ценны). Последствиям и честности процесса принятия решения должно уделяться одинаковое внимание	Проблема, скорее всего, будет разрешена. Найденное совместными усилиями решение будет устраивать обе стороны, потому что все было справедливо

Процесс совместного разрешения проблем можно представить как шестиэлементную схему.

1. **Определение общих целей**. Для установления атмосферы сотрудничества обе стороны, участвующие в конфликте, должны сфокусироваться на том, что для них является общим. Если их совместная цель будет состоять, скажем, в повышении продуктивности, снижении издержек, сокращении времени на разработку или улучшении взаимоотношений между различными подразделениями, им будет легче ощутить преимущества разрешения противоречий без риска для их собственных целей. Вопрос, характерный для данного этапа, звучит так: «В чем могут состоять общие цели сторон в контексте данной дискуссии?»

2. **Отделение людей от проблем**. Осознание взаимных преимуществ, которые может обеспечить успешное разрешение конфликта, позволяет лучше сосредоточиться на реальной цели сторон – разрешении существующей проблемы. Межличностная конфронтация с большей вероятностью разрешится к взаимному удовлетворению сторон, если они смогут отрешиться от персонального аспекта разногласий, подавив мстительные чувства и стремление к единоличному лидерству. Иными словами, другая сторона рассматривается скорее не как соперник, а как сторонник другой точки зрения. Лицо, работающее над

разрешением проблемы, будет говорить о «неразумности позиции» оппонента, но не о «неразумности оппонента», придерживающегося иной точки зрения.

3. **Фокус на интересах, а не на позициях**. Позиции сторон выражают их требования или притязания; интересы обосновывают причины требований. Опыт свидетельствует о том, что согласовать интересы обычно проще, поскольку они, как правило, существенно шире и разнообразнее позиций. Этот шаг состоит в переопределении и расширении проблем с целью придания им большей «податливости». После рассмотрения различных аспектов проблемы стороны, как правило, лучше понимают друг друга. Характерная для этого пункта фраза звучит так: «Помогите мне понять, почему вы отстаиваете именно эту позицию».

4. **Разработка решений, отвечающих взаимным интересам**. Этот этап состоит в выработке необычных, творческих решений. Сфокусировав внимание обеих сторон на альтернативах, выработанных в результате «мозговой атаки», или на неких взаимоприемлемых решениях, вы можете изменить динамику межличностных отношений, превратив соперничество в сотрудничество. Чем большим будет количество вариантов и комбинаций, тем большей будет и вероятность нахождения общей почвы. Этот этап может быть представлен следующим образом: «Сейчас, когда мы лучше поняли основные заботы и цели друг друга, давайте предпримем мозговую атаку для поиска путей удовлетворения потребностей нас обоих».

5. **Использование объективных критериев для оценки альтернатив**. Вне зависимости от того, насколько стороны будут тяготеть к сотрудничеству, определенные их интересы так и останутся несовместимыми. Вместо того чтобы сосредоточиваться на них, лучше определить, что есть справедливость в понимании каждой стороны. Переход от «того, что мне нужно» к «тому, что наиболее разумно» способствует формированию открытых обоснованных установок. Этот подход характеризуется вопросом: «Каков справедливый способ оценки преимуществ ваших аргументов?».

6. **Определение успеха в категориях реальной выгоды, а не воображаемых убытков**. Если менеджер стремится к десятипроцентному росту некоего показателя, но реально добивается его увеличения всего на 6 %, это может рассматриваться им либо как шестипроцентное улучшение, либо как сорокапроцентное недовыполнение. Первая интерпретация основывается на реальном выигрыше, вторая – на воображаемых убытках (в данном случае, это нереализованные ожидания). В то же время речь идет об одном и том же результате, но степень

удовлетворенности менеджера будет высокой в первом случае и низкой – во втором. Следует помнить о том, что наша удовлетворенность достигнутым результатом зависит от используемых нами стандартов оценки. Опытный менеджер всегда задается таким вопросом: «Насколько значимым будет достигнутое нами улучшение по сравнению с текущей ситуацией?».

Глава 13
Методы дисциплинарного воздействия. увольнение

13.1. Дисциплина и дисциплинарные взыскания
13.2. Увольнение

13.1. Дисциплина и дисциплинарные взыскания

Напомним, что методы *дисциплинарного* воздействия предназначены для поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного выполнения установленных задач и обязанностей, ликвидации возникающих отклонений в системе организации.

Дисциплинарное взыскание оказывает должное действие, если оно направлено на неправильное поведение работника, а не на его личность. Неправильное осуществление дисциплинарного взыскания наносит ущерб как работнику, так и организации.

Дисциплинарное взыскание обычно не является единственно возможной реакцией администрации на проблему. Как правило, существуют более позитивные способы объяснения работникам необходимости придерживаться политики компании в сфере дисциплины, поскольку это является необходимым условием для достижения целей организации. Впрочем, менеджеры должны применить меры дисциплинарного взыскания в случае нарушения норм, принятых в компании.

Согласно Трудовому кодексу РФ (главы 29 и 30), дисциплина труда – обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с настоящим Кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Работодатель обязан в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда.

Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

Правила внутреннего трудового распорядка – локальный нормативный акт организации, регламентирующий в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.

Для отдельных категорий работников действуют уставы и

положения о дисциплине, устанавливаемые федеральными законами.

Правила внутреннего трудового распорядка организации утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников организации в порядке, установленном ст. 372 ТК РФ.

Правила внутреннего трудового распорядка организации, как правило, являются приложением к коллективному договору.

За совершение дисциплинарного проступка, т. е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

1) замечание;

2) выговор;

3) увольнение по соответствующим основаниям.

Федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине для отдельных категорий работников могут быть предусмотрены также и другие дисциплинарные взыскания.

Не допускается применение дисциплинарных взысканий, не предусмотренных федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине.

До применения дисциплинарного взыскания работодатель должен затребовать от работника объяснение в письменной форме. Если по истечении двух рабочих дней указанное объяснение работником не представлено, то составляется соответствующий акт.

Непредоставление работником объяснения не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания.

Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников.

Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки – позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

Приказ (распоряжение) работодателя о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под роспись в течение трех рабочих дней со дня его издания, не считая

времени отсутствия работника на работе. Если работник отказывается ознакомиться с указанным приказом (распоряжением) под роспись, то составляется соответствующий акт.

Дисциплинарное взыскание может быть обжаловано работником в государственную инспекцию труда и / или органы по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.

Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинар – ному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания.

Работодатель до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с работника по собственной инициативе, просьбе самого работника, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников.

Форму подачи наказания и его вид следует сообразовывать с личностью работника, прогнозировать его поведение на стадии получения наказания и после. Простейшие наблюдения: флегматик, получивший нагоняй с утра, может «выпасть» из трудового ритма на весь день, будет долго переживать. Человек с застревающей акцентуацией характера при неправильной подаче наказания может затаить, а затем раздуть обиду до гипертрофических размеров. Знание психологических особенностей сотрудников поможет добиться максимума результатов при минимуме потерь для руководителя и дела.

Более, конечно, приятное работнику воздействие – это поощрение за высокие результаты и / или правильное поведение.

13.2. Увольнение

13.2.1. Психологический аспект увольнения

Ситуация увольнения наиболее тяжела, она несет в себе элементы личной драмы, а возможно, и трагедии. Однако увольнять людей по разным причинам приходится, поскольку, по мнению того же Х. Маккея: «Вашу жизнь портят не те люди, которых Вы уволили, а те, которых Вы не уволили». Провинившемуся обычно дают возможность исправиться, устанавливают срок исправления ошибок, четко ставят задачу, определяют критерии ее выполнения, сообщают, какое решение последует в случае невыполнения задачи. Последовательность и характер процедур должны быть в строгом соответствии с требованиями трудового законодательства, не противоречить коллективному договору, положению о персонале, должностной инструкции, трудовому соглашению (контракту). В коллективном договоре обычно определяется порядок увольнения персонала в случае снижения деловой активности фирмы и порядок найма ранее уволенных в случае возрастания деловой активности. Если есть возможность, «пилюлю» следует подсластить выходным пособием, рекомендательным письмом, помощью в трудоустройстве, переподготовке и т. п.

Стивен А. Джессеф, вице-президент фирмы по проведению поиска и определению людей на работу, на основании профессионального опыта и длительных наблюдений подготовил рекомендации для менеджеров, как увольнять служащих ':

1. Не уведомляй людей об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации их должностей в четверг или пятницу или за день до праздника, когда у них будет дополнительное время для размышлений. Это не касается увольнений тогда, когда требуется немедленное действие. Будь деликатным и не увольняй человека в день его рождения, годовщину свадьбы или годовщину работы в фирме. Если возможно, не увольняй женщину, когда она беременна, или разводится, или болеет, или после недавней смерти члена семьи.

2. Не разрешай сообщать об увольнении непосредственному руководителю. Такое сообщение делается в присутствии, как минимум, твоего заместителя по кадровым вопросам.

3. Не выражай причину увольнения своими словами и не давай увольняемому возможности подумать, что ты просто не любишь его. Сообщи причину официально, с точными и

аргументированными фактами плохого выполнения твоим подчиненным работы или тяжелого положения твоей фирмы. Никогда не унижай человека, независимо от причины увольнения.

4. Не сообщай противоречивую информацию: увольняемому говоришь об одной причине, а сотрудникам – о другой. Чтобы избежать конфликта, некоторые менеджеры сообщают своим служащим, что их должность сокращена (ликвидирована), а затем говорят оставшимся, что человек просто не выполнял свою работу. Но такое поведение открывает дверь для незаконных действий и заставляет оставшихся служащих задуматься, честен ли руководитель с ними.

5. Не говори никому, кроме тех, кто должен знать, о том, что человек будет уволен. Если такая информация распространится, то это может произвести панику во всей организации и увеличить чувство возмущения увольняемого.

6. Не уведомляй слишком рано об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации должности.

7. Не проси человека немедленно освободить стол или запирающийся ящик (шкафчик) и покинуть офис. Время после работы или уикэнд – наиболее подходящее время для того, чтобы уволенный это сделал.

8. За исключением случаев мошенничества или кражи, не пользуйся услугами фирменной службы безопасности, с тем чтобы ее сотрудники проводили уволенного из здания.

9. Не жди, что уволенные будут вести себя разумно после того, как им сказали, что для них больше нет работы.

10. Не забывай «золотое правило»: «Если ты что-то не понимаешь в поведении человека, представь себя на его месте».

11. Поручи одному из своих ближайших сотрудников контактировать с уволенным до тех пор, пока он не найдет другое место работы.

Повторим еще один важный момент: соблюдай требования трудового законодательства.

Вот еще несколько рекомендаций менеджеру по персоналу по осуществлению увольнений, в том числе имеющих массовый характер в случае попадания предприятия в ситуацию кризиса [135].

Увольнение – необходимая жертва для выживания компании; в случае подъема деловой активности сотрудников можно принять опять.

13.2.2. Трудовой кодекс об увольнении

Соблюдение закона – обязательное условие, поскольку неправомерное увольнение влечет для руководителя организации материальную ответственность, полное возмещение ущерба работнику, неправильно уволенному или переведенному.

Наиболее дорогостоящая форма увольнения – увольнение по сокращению штатов, поэтому целесообразно рассматривать другие формы экономии: приказ о простое с оплатой не ниже $^2/_3$ оклада; приказ о неполной рабочей неделе с уведомлением за два месяца до события; предложение об увольнении по соглашению сторон с одновременным заключением договора подряда, тогда отношения регулируются не трудовым, а гражданским кодексом; предложение увольняемому сотруднику (по соглашению сторон) компенсации; изменение в сторону уменьшения размера оплаты труда при изменении рыночной ситуации (дефолт, депрессия, инфляция и т. п.); соглашение о выплате заработка в рублевом эквиваленте, но по «внутреннему курсу» компании; задержка выплаты до определенной даты. Сотрудники должны быть в курсе, в какой ситуации оказалась компания, по какой причине, что предпринимается для исправления ситуации. Полезно внутреннее маневрирование персоналом, использование периодов снижения деловой активности для повышения квалификации, отпусков, ротации и т. п.

Процессы увольнения сотрудников из подразделений компании определяются соответствующими статьями Трудового кодекса РФ (далее следуют выдержки из главы 13 ТК РФ).

Основаниями прекращения трудового договора являются:

1) соглашение сторон (ст. 78);

2) истечение срока трудового договора (ст. 79), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;

3) расторжение трудового договора по инициативе работника (ст. 80);

4) расторжение трудового договора по инициативе работодателя (ст. 71 и 81);

5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);

6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, с изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией (ст. 75);

7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового

договора (часть четвертая ст. 74);

8) отказ работника от перевода на другую работу, необходимого ему в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ, либо отсутствие у работодателя соответствующей работы (части третья и четвертая ст. 73);

9) отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с работодателем (часть первая ст. 72);

10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон (ст. 83);

11) нарушение установленных настоящим Кодексом или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы (ст. 84).

Трудовой договор может быть прекращен и по другим основаниям, предусмотренным настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Во всех случаях днем увольнения работника является последний день его работы.

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме за две недели.

По соглашению между работником и работодателем трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении.

В случаях, когда заявление работника об увольнении по его инициативе (по собственному желанию) обусловлено невозможностью продолжения им работы (зачисление в образовательное учреждение, выход на пенсию и другие случаи), а также в случаях установленного нарушения работодателем законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, локальных нормативных актов, условий коллективного договора, соглашения или трудового договора работодатель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника.

До истечения срока предупреждения об увольнении работник имеет право в любое время отозвать свое заявление. Увольнение в этом случае не производится, если на его место не приглашен в письменной форме другой работник, которому в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами не может быть отказано в заключении трудового договора.

По истечении срока предупреждения об увольнении работник имеет право прекратить работу. В последний день работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку, другие

документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет.

Если по истечении срока предупреждения об увольнении трудовой договор не был расторгнут и работник не настаивает на увольнении, то действие трудового договора продолжается.

Трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случаях:

1) ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем;

2) сокращения численности или штата работников организации, индивидуального предпринимателя;

3) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;

4) смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера);

5) неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;

6) однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей:

а) прогула, т. е. отсутствия на рабочем месте без уважительных причин в течение всего рабочего дня (смены) независимо его (ее) продолжительности, а также в случае отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня (смены);

б) появления работника на работе (на своем рабочем месте либо на территории организации-работодателя или объекта, где по поручению работодателя работник должен выполнять трудовую функцию) в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

в) разглашения охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, в том числе разглашения персональных данных другого работника;

г) совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях;

д) установленного комиссией по охране труда или уполномоченным по охране труда нарушения работником

требований по охране труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;

7) совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;

8) совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы;

9) принятия необоснованного решения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации;

10) однократного грубого нарушения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей;

11) представления работником работодателю подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора;

12) прекращения допуска к государственной тайне, если выполняемая работа требует допуска к государственной тайне;

13) предусмотренных трудовым договором с руководителем организации, членами коллегиального исполнительного органа организации;

14) в других случаях, установленных настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Увольнение по основаниям, указанным в п. 2 и 3, допускается, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую работу.

Не допускается увольнение работника по инициативе работодателя (за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем) в период его временной нетрудоспособности и в период пребывания в отпуске.

При принятии решения о сокращении численности или штата работников организации, индивидуального предпринимателя и возможном расторжении трудовых договоров с работниками в соответствии с п. 2 ст. 81 настоящего Кодекса работодатель обязан в письменной форме сообщить об этом выборному профсоюзному органу данной организации не позднее чем за два месяца до начала проведения соответствующих мероприятий, а в

случае если решение о сокращении численности или штата работников организации может привести к массовому увольнению работников – не позднее чем за три месяца до начала проведения соответствующих мероприятий. Критерии массового увольнения определяются в отраслевых и / или территориальных соглашениях.

Увольнение работников, являющихся членами профсоюза, по основаниям, предусмотренным п. 2, 3 и 5 части первой ст. 81 настоящего Кодекса, производится с учетом мотивированного мнения выборного профсоюзного органа данной организации в соответствии со ст. 373 настоящего Кодекса.

При проведении аттестации, которая может послужить основанием для увольнения работников в соответствии с п. 3 части первой ст. 81 настоящего Кодекса, в состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается представитель выборного органа соответствующей первичной профсоюзной организации.

Коллективным договором может быть установлен иной порядок обязательного участия выборного органа первичной профсоюзной организации в рассмотрении вопросов, связанных с расторжением трудового договора по инициативе работодателя.

13.2.3. Аутплейсмент

Некоторые организации систематически занимаются помощью временно уволенным и уволенным работникам в поисках нового места работы. Использование методов трудоустройства уволенных началось на уровне администрации, но оно также использовалось на других организационных уровнях. В процессе аутплейсмента уволенным работникам оказывается помощь в поиске другой работы. Когда сокращение идет быстрыми темпами, массовые временные увольнения часто создают необходимость в групповом обеспечении занятости. Путем аутплейсмента фирма пытается смягчить для уволенных последствия снятия с должности. При групповом трудоустройстве фирма оказывает ряд услуг. Это следующие услуги:

• Финансовая поддержка, которая охватывает право на пенсию, льготы социального страхования, расходы на интервьюирования и переговоры о ставке или заработной плате.

• Оказание помощи в поиске новой работы, возможно, с использованием тестов, определяющих отношения, интересы и другие личностные характеристики, и предоставление соответствующего программного обеспечения.

• Инструкции по использованию методик самооценки,

которые помогают узнать навыки, знания, опыт и другие качества, которые могут запросить агенты по найму.

• Обучение техникам личного продвижения, обнаружения и получения места у потенциальных работодателей.

• Помощь в понимании методик, которые ведут к успешным интервью.

• Разработка программ личного поведения и продолжение поддержки.

13.2.4. Помощь на рабочем месте

В связи с повсеместным сокращением возможности продвижения вверх по служебной лестнице в последние годы значительно сократились. С завершением основного сокращения работодатели стали меньше думать над проблемой, как избавиться от людей. Новым приоритетом стало маневренное и эффективное использование тех, кто остался. Но многие люди, наблюдавшие за тем, как их коллеги теряют свое, когда-то надежное, место работы, оказались перегружены работой и увидели, что их надежды на продвижение по службе испарились. В результате многие из них лишились цели и потеряли мотивацию.

Фирмам по трудоустройству уволенных потребовалось взять на себя новую роль. Они нашли ее в том, чтобы помочь оставшимся работникам определить свои карьерные цели, установить, какие им требуется развить навыки, и обучиться тому, чтобы приспособиться к новым маневренным видам деятельности. Понятие *трудоустройство уволенных* более не подходило, так что помощь работающим людям имеет тенденцию именоваться *помощью на рабочем месте.* Консультанты, предлагающие услуги по оказанию помощи на рабочем месте, теперь именуют себя консультантами по перемене карьеры или консультантами по совершенствованию карьеры.

Топ-менеджеры, в том числе менеджеры по управлению персоналом, осознают, что люди теряются, когда им приходится отходить от традиционных корпоративных структур, моделей карьерного развития и способов работы. Вот что говорит Джон Фергюсон, директор шотландского отдела *Drake Beam Morin:*«Компании, подобные моей, занимались трудоустройством уволенных работников в течение примерно 20 лет. А в последние пять или шесть лет мы начали осознавать потребность в помощи на рабочем месте. Когда учреждаются должности специалистов по помощи на рабочем месте, их могут называть инструкторами, советниками или наставниками. Они дают людям чувство

направления. Они критически рассматривают различные стороны нынешней деятельности работников и ставят вопрос об их будущей деятельности».

Аутплейсмент, возможно, сегодня не будет востребован в тех же масштабах, что в прошлом. Когда это понятие внедрялось впервые, оно относилось к определенным лицам, обычно к администраторам. Когда оно стало внедряться по отношению к потребностям более многочисленных групп, оно все еще воспринималось как ответ на единовременное событие. Нынешние студенты колледжей, вероятно, сменят от восьми до десяти работ и где-то три вида деятельности. Система аутплейсмента предназначается для направления людей с одной работы на другую, а не для той производственной среды, с которой сталкиваются работники сегодня.

13.2.5. Уход с должности

Даже если организация целиком привержена идее создания среды, в которой всем было бы хорошо работать, все же работники могут подать в отставку. Некоторые работники могут не видеть возможностей для дальнейшего роста – или, по крайней мере, ощущать недостаток таких возможностей – и в результате отправиться искать лучшие варианты в другом месте. Для организации определенная доля текучести полезна и зачастую необходима, так как она дает работникам возможность достичь карьерных целей. Впрочем, когда текучесть становится слишком интенсивной, фирме требуется принять меры для ее замедления. Наиболее квалифицированные рабочие – это зачастую те, кто подает заявление об уходе, так как они более мобильны. С другой стороны, минимально квалифицированные рабочие никогда не стремятся уйти сами. Если из фирмы уходит слишком большое количество высококвалифицированных и компетентных работников, требуется найти способ, как изменить эту тенденцию.

Собеседование при уходе с работы – это метод выявления реальных причин увольнения работников по собственному желанию и получения организацией информации о том, как исправить причины недовольства и уменьшить текучесть персонала. Наиболее часто люди указывают в качестве причины ухода устройство на работу в другую компанию, где больше платят. Однако это объяснение может и не показать все слабые стороны организации. Если провести расследование, можно обнаружить, что причиной ухода стал слабый менеджер, возможно, на административную должность был поставлен неквалифицированный человек. Собеседование при уходе с

работы может помочь организации удержать высококвалифицированных людей, выявив и решив проблемы прежде, чем они выйдут из-под контроля.

Когда фирма хочет узнать истинные причины, по которым люди приняли решение об уходе, она может использовать собеседование при уходе с работы и / или предлагаемый после ухода с работы вопросник. Зачастую собеседование при уходе с работы проводит третья сторона, так как многие прежние работники не хотят говорить открыто о своих проблемах, связанных с организацией. Типичное собеседование при уходе с работы включает следующие аспекты:

• Установление контакта.
• Формулировка цели собеседования.
• Изучение отношения работника к прежней работе.
• Изучение причин ухода работника.
• Сопоставление старой и новой работы.
• Фиксация изменений, рекомендуемых работником.
• Завершение интервью.

Должным образом проводимые в течение продолжительного времени собеседования при уходе с работы могут позволить достаточно глубоко изучить проблему, почему работники подают заявления об уходе. Часто удается выявить шаблон, помогающий раскрыть слабые места в системе управления персоналом фирмы. Знание проблемы позволяет предпринять корректирующие меры. Также собеседование при уходе с работы помогает определить потребности в обучении и повышении квалификации, выработать цели стратегического планирования и выявить те сферы, в которых нужно произвести изменения.

Если используется вопросник, он рассылается бывшим работникам через несколько недель после увольнения. Обычно они уже начали работать в новых компаниях. Вопросник структурирован так, чтобы обнаружить реальную причину, по которой ушел работник. В вопроснике оставлено много места для того, чтобы бывший работник смог выразить свои чувства и восприятие работы и организации. Сильная сторона этого метода состоит в том, что люди более не работают в фирме и могут отвечать на вопросы свободно. Слабое место его состоит в отсутствии интервьюера, который бы интерпретировал и выявлял реальные причины ухода служащего.

Вопросы относительно общих факторов работы, задаваемые в ходе собеседования при увольнении работника:

1. Давайте начнем с того, что вы кратко охарактеризуете некоторые виды ваших должностных обязанностей.

2. Из тех обязанностей, которые вы только что выделили,

назовите мне три или четыре, являющиеся решающими для выполнения вашей работы.

3. Расскажите о тех обязанностях, которые вам более всего нравились и почему.

4. Теперь расскажите мне о некоторых обязанностях, которые вам нравились меньше всего, и что именно не нравилось вам в их выполнении.

5. Не могли бы вы охарактеризовать степень разнообразия вашей работы?

6. Давайте теперь немного поговорим об объемах порученной вам работы. К примеру, бывали ли случаи, когда работы было недостаточно, возможно, иногда ее было слишком много, или объем все время оставался равномерным и постоянным?

7. Приведите мне пример случая, случившегося у вас на работе, который принес вам особенное удовлетворение? Какое событие было для вас наиболее огорчительным?

8. Давайте теперь поговорим о том, насколько, по вашему мнению, вам была дана возможность использовать свое образование, навыки и способности на вашей работе?

9. Расскажите, как вы оцениваете качество обучения на вашей работе.

10. Не могли бы вы охарактеризовать возможности продвижения по службе, доступные вам на вашей работе.

Альтернативная, предупреждающая методика состоит в проведении опросов с целью узнать мнение или отношение работника к работе в организации. **Изучение мнений и отношений** направлено на получение у работников информации о том, что они думают по поводу таких вопросов, как работа, которую они выполняют, их начальник, условия труда, маневренность на рабочем месте, возможности для продвижения, возможности обучения и повышения квалификации и система вознаграждения, существующая в фирме. Так как некоторые работники хотели бы, чтобы их ответы остались конфиденциальными, следует приложить все усилия для того, чтобы гарантировать им анонимность. Для достижения этого, возможно, необходимым станет проведение исследования третьей стороной. Независимо от того, как проходит процесс получения информации, очевидно, что изучение мнений и отношений обладает потенциалом для улучшения практики управления. По этой причине исследования мнений и отношений широко используются сегодня в разных отраслях промышленности.

Работники должны быть поставлены в известность о цели исследования, а также о его результатах. Само по себе проведение такого исследования сообщает работникам о том, что

администрация знает, что проблемы, существующие в фирме, могут быть решены. Анализ результатов исследования различных подгрупп и сопоставление их с данными по всем работникам фирмы может указать зоны, которые необходимо исследовать, и проблемы, которые нужно решить. Администрация должна быть готова провести необходимые изменения, и если изучение мнений принесет в результате какое-либо улучшение, применение этой методики может стать настоящим поворотным пунктом для сотрудников.

Глава 14
Оценка эффективности управления персоналом

14.1. Общие показатели эффективности персонала и службы управления персоналом

14.2. Анализ движения персонала

14.3. Оценка работы служащих по управлению персоналом

14.4. Анализ динамики и уровня производительности труда

14.1. Общие показатели эффективности персонала и службы управления персоналом

Системные изменения в области управления персоналом на основе применения японских методов управления на заводе *General Motors* в Калифорнии привели к радикальному улучшению показателей его деятельности. Сравнение показателей завода до и после внедрения японских методов управления приведено в табл. 14.1.

Таблица 14.1
Сравнение заводов *GM* и *NUMMI* в Фримонте [136]

1982 год Завод GM в Фримонте	Значение показателей
Число наемных работников	5000
Прогулы	20%
Количество неудовлетворенных жалоб	2000
Количество ежегодно подаваемых жалоб	5000
Количество стихийных забастовок	3–4
Продукция	*Chevrolet Nova*
Затраты на сборку одного автомобиля	На 30% выше, чем у японцев
Производительность труда	Наихудшая в *GM*
Качество	Самое низкое в *GM*
1986 **Завод GM NUMMI**	
Число наемных работников	2500
Прогулы	2%
Количество неудовлетворенных жалоб	0
Количество ежегодно подаваемых жалоб	2
Количество стихийных забастовок	0
Продукция	*Chevrolet Nova 1988*
	Geo Prism
	Toyota Corolla
Затраты на сборку одного автомобиля	Как в Японии
Производительность труда	Вдвое выше средней по *GM*
Качество	Наивысшее в *GM*

Все результаты, достигнутые организацией, в первую очередь отражают эффективность деятельности персонала, и в частности, работников службы управления персоналом, обеспечивающих качество рабочей силы. Основная цель службы управления персоналом – обеспечение качества персонала, адекватного требованиям внутренней (контекста) и внешней среды организации, используя современные знания, методы и рекомендации по реализации функций, а также весь потенциал работников и команд СУП и менеджмента. Это *обобщенные*

стратегические показатели эффективности СУП и персонала, аналогичные конечным целям организации (стратегическим и тактическим), такие, как рентабельность активов предприятия, производительность (оборачиваемость) активов предприятия, издержки на единицу реализованной продукции (продаж), производительность живого труда, рост объемов продаж, рост доли на рынках и другие, такие, например, как приводят К. Камерон и Р. Куинн в связи с анализом эффективности трансформаций на автозаводе в г. Фримонт: численность персонала, число прогулов (уровень абсентеизма), количество жалоб, в том числе неудовлетворенных, количество забастовок (показатели степени удовлетворенности трудом), объем выпускаемой продукции, качество.

Есть и локальные показатели.

При определении целесообразности инвестирования в человеческие ресурсы, в том числе в случае разработки и реализации ЦКП по развитию персонала или любой из подпрограмм этой ЦКП, подходят методы расчета эффективности инвестирования капитала, например, срока окупаемости инвестиций, приводимые в книге Л. А. Ждановой «Организация и управление капиталистической промышленной фирмой» [137]:

$$T_{ок} = \frac{\text{Инвестиции}}{\text{Валовая прибыль или валовые накопления}}$$

или по такой формуле:

$$T_{ок} = \frac{K + K_р \times (1 + i)}{П + А + А_{кр}},$$

где К – первоначальные инвестиции;
$К_р$ – величина кредита, используемого для инвестиций;
П + А – валовые накопления (прибыль и амортизация);
$А_{Кр}$ – амортизация кредита;
i – процент на кредит.

Определим в табл. 14.2 структуру затрат и направления расчета экономического эффекта от мероприятий по такой подпрограмме развития персонала, как производственное обучение и повышение квалификации работников.

Подробная структура единовременных и текущих затрат на разработку и реализацию ЦКП развития персонала организации может быть определена и рассчитана специалистом по бухгалтерскому учету, экономике организации, ценообразованию.

В частности, состав такого рода затрат приводится в учебнике «Управление персоналом организации» [138].

Таблица 14.2

Структура затрат и направления расчета эффекта

Затраты	Направления расчета эффекта
1) на создание и содержание учебных заведений; 2) на отвлечение оборудования и материалов из основного производства; 3) на компенсацию роста брака и снижение темпов работы в период обучения; 4) на отвлечение специалистов для обучения и наставничества из основной деятельности и на привлечение сторонних специалистов; 5) на организацию учебного процесса; 6) на отправку на обучение в коммерческие и хозрасчетные учебные заведения за пределы фирмы и др.	Экономия складывается за счет: 1) роста индивидуальной производительности труда (через условное высвобождение работающих); 2) общего роста объема выпуска продукции и повышения ее качества, за счет экономии материалов — после обучения; 3) стабилизации трудового коллектива (снижения текучести); 4) снижения условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции; 5) снижения прогулов за счет роста интереса к труду, его обогащения; 6) снижения потерь из-за заболеваемости работников за счет мероприятий по охране и повышению безопасности труда и др. Для специалистов целесообразно также учитывать высвобождение их от несвойственных им функций. Целесообразно рассчитать сравнительный эффект при подготовке работников в разного вида сторонних специализированных учебных заведениях по сравнению с внутрипроизводственным вариантом обучения и т. д.

В «Справочном пособии по НОТ» Е. Л. Смирнова [139] предлагается рассчитывать целый ряд показателей, отражающих экономию, получаемую организацией за счет мероприятий, направленных на повышение качества персонала и качества трудовой жизни:

1. Относительную экономию (условное высвобождение) численности работающих $Э_ч$ за счет прироста выработки в результате повышения квалификации работников по следующей формуле:

$$Э_ч = \frac{Ч_{нв} \times Р_{нв}}{100}$$

при

$$Р_{нв} = \frac{Р_{нв2} - Р_{нв1}}{Р_{нв1}} \times 100,$$

где $Ч_{нв}$ – численность рабочих, увеличивших выполнение норм выработки в результате повышения квалификации;

$Р_{нв}$ – прирост процента выполнения норм выработки рабочими;

$Р_{нв1}$, $Р_{нв2}$ – выполнение норм выработки соответственно до и после повышения квалификации, %.

2. Экономию за счет снижения трудоемкости по формуле:

$$Э_{ч} = \frac{\Sigma(t_1 - t_2)B_2}{Ф_{д} \times K_{н.б.}} \times 100,$$

где t_1, t_2 – трудоемкость единицы продукции, работ до и после внедрения мероприятия, нормо-час;

$Ф_{д}$ – фонд рабочего времени одного работника до внедрения (эффективный);

$В_2$ – годовой объем производства после внедрения;

$К_{нб}$ – коэффициент выполнения норм в базисном году.

3. Экономию (условное высвобождение численности) за счет прироста объема производства:

$$Э_{ч} = ч_1 (1 + \frac{Р}{100}) - ч_2,$$

где $ч_1$ и $ч_2$ – численность работающих до и после внедрения;

Р – прирост объема производства в результате внедрения мероприятия, %.

4. Экономию по себестоимости за счет снижения текучести рабочей силы:

$$Э_{с} = \sum_{i=1}^{n} \overline{Р}_{т} (1 + \frac{К_{т2}}{К_{т1}}),$$

где $\sum_{i=1}^{n} \overline{Р}_{т}$ – среднегодовой ущерб от текучести кадров;

$Р_{т1}$ – ущерб от недополучения продукции, когда

увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» 2 недели;

$Р_{т2}$ – ущерб от недополучения продукции от новичков;

$Р_{т3}$ – затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение);

$Р_{т4}$ – дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию;

$Р_{тп}$ – другие расходы, связанные с текучестью;

$К_{т2}$ – ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий по НОТ или мероприятий, направленных на снижение текучести, повышение лояльности работников предприятию, улучшение отношения к труду;

$К_{т1}$ – фактический процент текучести рабочей силы в связи с недостатками в организации труда на предприятии;

n – количество видов ущерба.

5. Экономию в связи с сокращениями заболеваемости и травматизма:

$$Э_{Н} = (Н_1 - Н_2)\sum_{i=1}^{n} Р_{Нi},$$

где $Н_1$ и $Н_2$ – потери рабочего времени по временной нетрудоспособности в течение года до и после внедрения мероприятия, дней;

$\sum_{i=1}^{n} Р_{Нi}$ – средний дневной ущерб в связи с травматизмом или профзаболеванием, руб., определяется по данным за последние 3–5 лет, состоит из слагаемых:

$Рн_1$ – выплата по временной нетрудоспособности,

$Рн_2$ – оплата регрессивных исков за счет предприятия работникам, получившим производственную травму или профзаболевание,

$Рн_3$ – выплата пенсий при уходе за инвалидом,

$Рн_4$ – затраты на медицинское оборудование и медикаменты,

$Рн_5$ – затраты на санаторно-курортное лечение за счет фирмы,

$Рн_n$ – другие,

n – всего видов затрат.

В Гражданском кодексе есть глава 59 «Обязательства вследствие причинения вреда», согласно которой **работодатель несет ответственность за ущерб**, понесенный работником его

предприятия в связи с полученной травмой или иным вредом, причиненным жизни или здоровью гражданина при исполнении им договорных обязательств. Возмещению подлежит утраченный потерпевшим доход, который он мог бы иметь, не получи он увечье или травму, а также все расходы, понесенные при лечении, на приобретение лекарств, при протезировании, санаторно-курортном лечении, приобретении специальных транспортных средств, подготовке к другой профессии и т. д., при этом в расчет не принимаются пенсии и заработок потерпевшего. В случае ликвидации предприятия компенсацию вреда принимает на себя преемник либо со счета предприятия снимается и капитализируется сумма, достаточная для возмещения вреда, нанесенного работнику. Разработаны и приняты «Правила возмещения работодателем вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанными с исполнением ими трудовых обязанностей» в ред. Федерального закона от 24.11.95 № 180-ФЗ. Вывод, который должен сделать предприниматель: затраты по охране труда экономически целесообразны и окупаемы.

В работе Синк Д. Скотта «Управление производительностью» [140] приводится пример из опыта работы аэрокосмического и оборонного производства *Ханиуэлл* по разработке системы *показателей измерения производительности и качества труда в различных подразделениях, в т. ч. в отделе кадров* (ОК). Перечень показателей, отражающих результаты деятельности службы управления персонала, можно представить следующим образом:

1. Количество выписанных уведомлений об изменении оплаты на одного работника отдела кадров: $У_{вып} / Ч_{ок}$.
2. Объем расходов по найму на одного принятого на работу: $Р_{найм} / Ч_{найм}$.
3. Численность производственного персонала фирмы, находящегося на обслуживании одного работника ОК: $Ч_{пп} / Ч_{ок}$.
4. Объем продаж или чистой продукции фирмы, приходящийся на одного работника ОК (важна динамика этого показателя, тенденции его изменения и необходимость знать, учитывать и соотносить достижения фирмы с деятельностью функционального подразделения): $О_{продажи} / Ч$.
5. Доля брака при оформлении уведомлений: $N_{ош. ув.} / N_{ув.}$
6. Качество отбора персонала – количество опрошенных и принятых работников, отнесенное к количеству принятых.
7. Уровень затрат по смете ОК (издержки на содержание персонала ОК и, по-видимому, на программы развития персонала) в общем объеме вспомогательных расходов фирмы.

8. Уровень исполнительской дисциплины работников ОК: среднее время просрочки по документам, отработанным с нарушением сроков.

9. Количество обработанных страховых листков, приходящееся на одного работника ОК, занятого этой деятельностью. Если же соотнести объем потерь рабочего времени по болезни работников с общим числом проработанных часов или плановым фондом рабочего времени, получается уровень потерь из-за заболеваний или уровень медицинской защищенности персонала.

10. Уровень травматизма: потери времени из-за травм, соотнесенные с общим количеством отработанных персоналом фирмы часов. Этот показатель определяет и уровень безопасности труда.

11. Средний уровень почасовой оплаты труда: соотношение расходов на оплату труда и общего количества отработанных часов. Использование в качестве числителя различных показателей, связанных с оплатой и стимулированием труда, в том числе выплаты материального и нематериального характера, позволяет определить динамику развития отдельных элементов и направлений оплаты и стимулирования труда.

12. Уровень продуктивности инновационного поведения, творческой инициативы в коллективе ОК и фирме в целом: соотношение количества внесенных и принятых предложений по совершенствованию различных сфер деятельности подразделений и фирмы в целом. Продуктивность инноваций может быть определена и как размер экономии затрат или роста прибыли за счет предложений работников, отнесенный к числу предложений или работников.

14.2. Анализ движения персонала

Анализ движения персонала осуществляется по следующим показателям:

1. Коэффициент общего оборота, рассчитываемый как отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников.

$$К_{ооб} = \frac{Ч_п + Ч_у}{Ч_{сс}}.$$

2. Коэффициент оборота рабочей силы по приему – отношение числа принятых к среднесписочной численности работников.

$$К_{обп} = \frac{Ч_п}{Ч_{сс}}.$$

3. Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению – отношение числа уволенных по всем причинам к среднесписочной численности работников.

$$К_{обу} = \frac{Ч_у}{Ч_{сс}}.$$

4. Коэффициент необходимого оборота, равный отношению числа уволенных по неизбежным и независящим от предприятия причинам к среднесписочной численности работников.

$$К_{ноб} = \frac{Ч_{ун}}{Ч_{сс}}.$$

5. Коэффициент текучести персонала – отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и аналогичным причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период.

Текучесть персонала – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом

или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть может быть:

1. Внутриорганизационная – связанная с трудовыми перемещениями внутри организации.

2. Внешняя – между организациями, отраслями и сферами экономики.

Различают естественную и излишнюю текучесть кадров.

Смена кадров происходит практически в любой фирме. Это нормальное явление для каждого живого коллектива, так как отсутствие движения – признак застоя. Поэтому приток новых людей и изменение кадровой структуры служит фактором естественного развития. Сложности возникают, когда текучесть кадров принимает значительные масштабы, становится неуправляемой, нарушает нормальный ритм работы и вдобавок вредит репутации руководителя и компании в деловом окружении.

Естественная текучесть (3–5 % в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются годами наработанные связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер. В последние годы на российских предприятиях часто наблюдаются случаи «ухода отделами», когда сложившиеся рабочие коллективы, в силу одинаковой мотивации и налаженных контактов, предпочитают переходить в другую организацию целиком.

Сам по себе показатель текучести в разных фирмах оценивают неодинаково: где-то считают поводом для беспокойства текучесть ниже 10 %, а где-то – выше 3 %. Точка зрения на этот показатель зависит от того, как руководство фирмы представляет разумное соотношение между стабильностью коллектива и уровнем его консерватизма, застоя.

6. Коэффициент стабильности кадров определяется в соответствии со следующей формулой [141]:

$$K_{ск} = \frac{1 - P_в}{P_п + P},$$

где $Р_в$ – количество уволившихся по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины;

$Р_п$ – численность вновь принятых работников;

Р – среднесписочная численность работников в предшествующий период.

С уменьшением числа выбывших и принятых на работу работников значение данного коэффициента приближается к единице, что соответствует стабилизации кадрового состава предприятия.

14.3. Оценка работы служащих по управлению персоналом

Для оценки работы служащих по управлению персоналом можно использовать методику **контрольного перечня** [142]. Перечень содержит вопросы, на которые можно ответить либо «да», либо «нет». Методика определяет, были ли оценены важные виды деятельности, и если да, то были ли они выполнены.

Типичные вопросы контрольного перечня для оценки работы службы по управлению персоналом:

1. Были ли все обязательные виды отчетности представлены в запрашивающие их органы вовремя?
2. Были ли разработаны формализованные процедуры и методы для проведения анализа производственных операций?
3. Делаются ли прогнозы потребности в человеческих ресурсах по меньшей мере ежегодно?
4. Эффективно ли интегрирован процесс найма в процесс планирования человеческих ресурсов?
5. Соответствует ли форма заявления о приеме на работу применяемым стандартам правовых и позитивных действий?
6. Проходят ли все работники аттестацию хотя бы раз в год?
7. Обновляются ли должностные инструкции для всех работников?
8. Всем ли работникам четко разъяснены их карьерные возможности?

По существу, контрольный перечень представляет собой оценку того, что следует сделать, и до какой степени это уже сделано. Чем больше в нем положительных ответов, тем лучше результаты оценки; отрицательные ответы указывают на сферы или виды деятельности, где требуется последующая или дополнительная работа для увеличения эффективности управления персоналом. Организации, решившие использовать эту методику, несомненно, включат в нее еще много вопросов. Метод контрольного перечня является исключительно средством внутренней оценки и может рассматриваться в качестве первого шага при проведении аудита.

Еще один способ оценки результатов деятельности службы по управлению персоналом – *количественный метод*. Он основывается на сборе различных видов цифровых данных и вычислении на их основе определенных соотношений. Цифровые данные полезны, прежде всего, как показатели уровней и тенденций деятельности. Соотношения показывают результаты,

которые важны сами по себе, но также выявляют (если наблюдения ведутся в течение некоторого времени) тенденции, что может быть еще более важным. Возможные сферы кадровой политики, которые требуется отследить, – это наем, текучесть кадров, отсутствие на рабочем месте, уровень заработной платы в фирме вообще и рабочих в частности, временная помощь, сверхурочные, безработица, страхование. К примеру, во что обойдется приобретение того или иного навыка? Является ли один метод найма лучше, чем другой? Широко используется практика обращения в бюро по трудоустройству, но это дорого; так, возможно, другие методы более эффективны с точки зрения затрат?

Примеры количественных критериев, используемых в сфере управления персоналом США:

- коэффициент отбора женщин и представителей меньшинств;
- коэффициент продвижения по службе женщин и представителей меньшинств;
- коэффициент увольнений женщин и представителей меньшинств;
- доля найма представителей меньшинств и женщин;
- доля работающих представителей меньшинств и женщин;
- прогноз потребности в сравнении с сегодняшними потребностями в человеческих ресурсах;
- прогноз потребности в сравнении с реальным наличием человеческих ресурсов;
- средняя стоимость найма в расчете на одного кандидата;
- средняя стоимость найма в расчете на одного нанятого работника;
- укомплектованность организации персоналом разных должностей;
- средняя стоимость тестирования в расчете на одного кандидата;
- доля действительно заполненных оценочных листов от количества требуемых (в процентах);
- доля персонала, отнесенного к категории лучших работников;
- доля обжалованных оценок;
- показатели текучести рабочей силы;
- доля вновь принятых и оставшихся работать;
- доля потери вновь принятых на работу.

Приведем подробный пример количественного анализа. Чтобы помочь вычислить как можно более точную цифру и чтобы компании могли получить исходные данные и соответствующим образом разместить ресурсы для найма и удержания персонала,

консалтинговая фирма *Kepner-Tregoe, Inc.* разработала алгоритм расчета стоимости текучести рабочей силы, включающий следующие шаги:

1. Заработок за год x 0,25 =
2. Льготы за год x 0,30 =
3. Общая сумма расходов от оборота в расчете на одного работника (стр. 1 + стр. 2) =
4. Общее количество уволившихся работников =
5. Общая стоимость текучести кадров (стр. 3 x стр. 4) =

Пояснения к методике:

Необходимо выбрать отдел или вид деятельности, для которого характерна высокая текучесть персонала.

Необходимо использовать реальную цифру или вычислить приблизительное количество людей, которые уволились за последние 12 месяцев; следует написать эту цифру в стр. 4.

Средняя стоимость текучести составляет 25 % от ежегодной зарплаты каждого уволившегося работника (стр. 1) плюс стоимость льгот (стр. 2). Типичные льготы в сумме составляют около 30 % от заработка. Общие расходы в расчете на одного работника (стр. 3) вычисляются как сумма стр. 1 и стр. 2.

14.4. Анализ динамики и уровня производительности труда

Производительность труда определяется объемом продукции (работы), произведенной работником в единицу времени. Объем продукции может быть рассчитан по валовой, товарной, условно чистой продукции и другим показателям. Отработанное время исчисляется в человеко-днях, человеко-часах, в среднесписочной численности работников [1].

Делением объема продукции на число отработанных рабочими человеко-часов или человеко-дней определяется показатель часовой или дневной производительности труда.

Делением же объема продукции, выпущенной за месяц, квартал, год, на соответствующую среднесписочную численность работников промышленно-производственного персонала получаем месячную, квартальную, годовую производительность труда.

Таким образом, уровень производительности труда (ПТ) оценивается путем деления объема продукции (ОП) на единицу отработанного времени (Т) или численность работников (Р):

$$ПТ = \frac{ОП}{Т};$$

$$ПТ = \frac{ОП}{Р}.$$

Изменение уровня производительности труда (его динамика) определяется как отношение уровня производительности труда отчетного периода к базовому или плановому. Этот показатель характеризует процент ее роста или снижения в отчетном периоде. Сравнением планового и базового уровней производительности труда исчисляется предусмотренный планом процент ее роста, а сравнением фактического и базового уровней – процент отклонения производительности труда по отношению к уровню прошлого года.

Различают три метода измерения производительности труда: 1) натуральный, 2) стоимостной и 3) трудовой, в зависимости от единиц измерения количества произведенной продукции (соответственно: 1) штуки, тонны, метры и т. п., 2) денежное выражение объема валовой продукции, 3) нормированное рабочее время).

В экономическом анализе часто используются такие показатели, как индекс затрат рабочего времени (трудоемкости) и индекс производительности труда.

Индекс затрат рабочего времени ($J_{вр}$) отражает снижение затрат рабочего времени (трудоемкости) на единицу продукции и рассчитывается по формуле:

$$J_{вр} = \frac{\sum q_1 \times t_1}{\sum q_1 \times t_0},$$

где $\sum q_1$ – объем продукции, произведенной в отчетном периоде в соответствующих единицах измерения;

t_0 и t_1 – затраты времени на единицу продукции в базовом и отчетном периодах.

Индекс производительности труда ($J_{ПРТ}$) – это величина, обратная индексу затрат рабочего времени, рассчитываемая по формуле:

$$J_{прт} = \frac{\sum q_1 \times t_0}{\sum q_1 \times t_1},$$

где $\sum q_1$ – объем продукции, произведенной в отчетном периоде, в соответствующих единицах измерения;

t_0 и t_1 – затраты рабочего времени соответственно в базовом и отчетном периодах на единицу продукции.

$$J_{п} = \frac{\sum q_1 \times Ц}{\sum P_1} \times \frac{\sum q_0 \times Ц}{\sum P_0},$$

$$J_{п} = \frac{B_1}{B_0},$$

Для определения изменения производительности труда широко применяется индекс, основанный на сопоставлении выработки продукции на одного работника в отчетном и базовом периодах, в денежном выражении в сопоставимых ценах:

где q_0 и q_i – объем продукции в натуральном выражении соответственно в базовом и отчетном периодах;

Ц – сопоставимая цена (норматив чистой продукции) на

единицу продукции;

P_0 и P_1 – среднесписочная численность в базовом и отчетном периодах;

B_0 и B_1 – выработка товарной (валовой) продукции в сопоставимых ценах предприятия на одного работника промышленно-производственного персонала (или рабочего) соответственно в базовом и отчетном периодах.

notes

Примечания

1

Проблемы теории и практики управления. 1990. № 6. С. 108.

2

Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. М.: Республика, 1992. С. 12–13.

3

Дятлов С. А. Основы теории человеческого капитала. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994.С. 17.

Там же. С. 83.

Там же. С. 115.

6

Маркс К. (1818–1883) – мыслитель и общественный деятель, основоположник марксизма. Разработал принципы материалистического понимания истории, теорию прибавочной стоимости, исследовал развитие капитализма и выдвинул положение о неизбежности его гибели и перехода к коммунизму. Идеи Маркса оказали значительное влияние на социальную мысль и историю общества конца XIX – всего XX в., постоянно находят новых сторонников и являются предметом изучения (Большой энциклопедический словарь).

7

Сэй Ж.-Б. (1767–1832) – французский экономист, сторонник свободной торговли и невмешательства государства в экономическую жизнь, один из авторов теории факторов производства. Сформулировал так называемый закон рынка, полагая, что обмен продуктов автоматически ведет к равновесию между куплей и продажей. – Там же.

8

Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 79.

9

Управление социалистическим производством (Организация. Экономика): Словарь / Под ред. О. В. Козловой. М.: Экономика, 1983. С. 102–105.

10

Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 70.

11

Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 339.

12

Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 56.

13

Там же. С. 55.

Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 7.

15

Там же. С. 16.

16

Якокка Ли. Карьера менеджера. Минск: Парадокс, 1996. С. 200.

17

См., напр.: Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов / Под ред. В. Х. Педро. М.: Экономика, 1989.

18

Экономика труда / Под ред. Н. А. Горелова. СПб.: Питер, 2007. С. 209.

19

Чемеков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2007. С. 87.

Там же. С. 82.

21

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2005. С. 276–277.

Вэттен Д. А, Камерон К. С. Развитие навыков менеджмента. СПб.: Нева, 2004.

23

Вэттен Д. А., Камерон К. С. Развитие навыков менеджмента. СПб.: Нева, 2004. Гл. 6.

Управление персоналом. Июнь 2007. № 11. С. 78–83.

Андреева И. В., Кошелева С. В., Спивак В. А. Управление персоналом. СПб.: Нева; М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2003. С. 32–35.

Малый экономический словарь. М.: Институт мировой экономики, 2000. С. 699.

27

Там же. С. 816.

Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород: Нимб, 1997. С. 181.

29

Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. проф. д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. М.: Изд-во МГУ, 1997. С. 140, 175–177.

30

Ханабиши С. Повышение производительности и управление персоналом в японских компаниях: опыт и проблемы электроэнергетики // Повышение производительности и управление персоналом на предприятиях электроэнергетики: Российско-японский семинар (27–28 ноября 1996 г., Санкт-Петербург). Тезисы докладов и сообщений / Под ред. Н. А. Лобанова. СПб.: Изд. Акме-Петербург, 1997. С. 24.

31

Основы управления персоналом / Под ред. Б. М. Генкина. М.: Высш. шк., 1996. С. 9.

Татарников А. А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. М.: ВНИЭНТИ, 1992. С. 57.

Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. С. 277–298.

34

См., напр.: Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 54–55.

Бузановский С. С., Горелов Н. А., Титков А. С. Антикризисное управление: Реструктуризация и реинжиниринг персонала: Учеб. пособие. СПб.: ООО «Валери СПД», 1999. С. 224–252.

В дальнейшем «организация».

Остапенко В. В. Финансы предприятия: Учеб. пособие. М.: Омега-Л, 2007. С. 285–287.

Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф, Форд Г. Управление – это наука и искусство. М.: Республика, 1992. С. 14.

См. напр.: *М. В. Грачев.* Суперкадры. М.: Дело ЛТД, 1993.

Цандер Э. Практика управления. Обнинск: Титул, 1992. С. 82–83.

Дикарева А.А., Мирская М.И. Социология труда. М.: Высш. шк., 1989. С. 110.

Социология труда: Учеб. / Под ред. Н. И. Дряхлова и др. М.: МГУ, 1993. С. 34–135.

Чернышев В. Н, Двинин А. П. Человек в энергетике. СПб.: Энергоатомиздат, Ленинградское отделение, 1993. С. 18–27.

Марцинкевич В. И., Соболева И. В. Экономика человека. М.: Аспект-Пресс,
1995. С. 202.

Чемеков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2007. С. 21.

Чемеков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2007. С. 27–29.

Монди У. Р., Ноу Р. М., Премо Ш. Р. Управление персоналом. СПб.: Нева, 2004. Гл. 4.

Положение об аттестации, рационализации, учете и планировании рабочих мест в машиностроении. М.: Экономика, 1988.

Синк Д. С. Управление производительностью. М.: Прогресс, 1989. С. 375.

Монди У. Р., Ноу Р. М., Премо Ш. Р. Управление персоналом. СПб.: Нева, 2004. Гл. 4.

Основы управления персоналом / Под ред. Б. М. Генкина. М.: Высш. шк., 1996. Гл. 6.

52

См. напр.: Научная организация труда в управлении производственным коллективом: Общеотраслевые научно-методические рекомендации. М.: Экономика, 1991. Гл. 7.

Смирнов Е. Л. Справочное пособие по НОТ. М.: Экономика, 1986. С. 49–56.

Большой энциклопедический словарь. М.: Большая Российская энциклопедия; СПб.: Норинт, 2001. С. 956.

55

Бизнес-Балтия, 1994, 2 мая

Стредвик Дж. Управление персоналом в малом бизнесе. СПб.: Нева, 2003.

Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова. М.: ЮНИТИ, 2001. С. 222.

Оганесян И. Н. Управление персоналом организации. Минск: Амалфея, 2000. С. 71.

Винокуров М. А., Гутгарц Р. Д., Пахомов В. А., Слюсаренко И. В. Автоматизация кадрового учета. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 121–125.

Психология менеджмента / Под ред. проф. Г. С. Никифорова. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000. С. 251–290.

Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 846–861.

Психология менеджмента / Под ред. проф. Г. С. Никифорова. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000. С. 244.

Стредвик Дж. Управление персоналом в малом бизнесе. СПб.: Нева, 2003. Гл. 2.

64

В данном случае речь идет о приеме на работу на должность менеджера.

Поляков В. А. Технология карьеры. М.: Дело ЛТД, 1995.

Андреева Г. М., Аксенов Е. А., Юсупов Т. Ю. и др. Социальная психология: Практикум: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Т. В. Фаломеевой. М.: Аспект Пресс, 2006. С. 297–300.

Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова. М.: ЮНИТИ, 2001. С. 222.

Дикарева А. А., Мирская М. И. Социология труда. М.: Высш. шк., 1989. С. 51.

Цандер Э. Практика управления. Обнинск: Титул, 1992.

Макмиллан Ч. Японская промышленная система. М.: Прогресс, 1988. С. 233.

Лэйхифф Дж. М. и Пенроуз Дж. М. Бизнес-коммуникации: стратегии и навыки. СПб.: Питер, 2001. С. 56.

Ковалева О. Е, Юферова Е. Э. Лицом к лицу с будущим сотрудником: Как провести эффективное интервью при приеме на работу. М.: Рольф, 2001. С. 270–271.

Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2004. Гл. 9.

Оганесян И. А. Управление персоналом организации. Минск: Амалфея, 2000. С. 242.

Ядов В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М.: Добросвет, Книжный дом «Университет», 1998. С. 158–187.

Как провести социологическое исследование / Под ред. М. К. Горшкова, Ф. Э. Шереги. М.: Политиздат, 1990. С. 174–175.

Там же. С. 176.

Как провести социологическое исследование / Под ред. М. К. Горшкова, Ф. Э. Шереги. М.: Политиздат, 1990. С. 175.

Там же. С. 176.

Девятко И. Ф. Методы социологического исследования. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 1998. С. 125.

Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000. Разд. 7.3.

Синк Д. С. Управление производительностью. М.: Прогресс, 1989. С. 274–275.

Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов / Под ред. В. Х. Педро. М.: Экономика, 1989.

Иванцевич Дж, Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993. Гл. 6.

85

Поляков И. А., Ремизов К. С. Справочник экономиста по труду: методика экономических расчетов по кадрам, труду и заработной плате на промышленных предприятиях. М.: Экономика, 1988. С. 83.

Методические основы оценки эффективности труда служащих. М.: Экономика, 1989.

Монден Я. Toyota: методы эффективного управления. М.: Экономика, 1989. С. 151.

Кружки качества на японских предприятиях. М.: Изд-во стандартов, 1990. С. 8–13.

89

Научная организация труда в управлении производственным коллективом: общеотраслевые научно-методические рекомендации. М.: Экономика, 1991. С. 72–77.

Принципы построения и практика внедрения автоматизированных систем оценки и аттестации ИТР и служащих на предприятии / Под общ. ред. Л. И. Меньшикова. Рига: Звайгане, 1980; Оценка работников управления / Под ред. Г. Х. Попова. М.: Московский рабочий, 1976.

Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов). М.: Экономика, 1989.

Научная организация труда в управлении производственным коллективом: общеотраслевые научно-методические рекомендации. М.: Экономика, 1991. С. 72–77.

93

Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель… М.: Дело, 1993. С. 200.

Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 883–888.

95

Согласно теории социального научения, мы учимся социальному поведению посредством наблюдения и имитации и под воздействием вознаграждений и наказаний.

Десслер Г. Управление персоналом. М.: Бином, 1997. С. 166.

Материал любезно предоставлен С. И. Файбушевичем.

Андреева Г. М., Аксенов Е. А., Юсупов Т. Ю. и др. Социальная психология: Практикум: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Т. В.Фаломеевой. М.: Аспект Пресс, 2006. С. 301.

Андреева Г. М., Аксенов Е. А., Юсупов Т. Ю. и др. Социальная психология: Практикум: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Т. В.Фаломеевой. М.: Аспект Пресс, 2006. С. 295.

100

Блинов О. А. Тренинг персонала: Учеб. пособие / О. А. Блинов, О. В. Василевская, В. П. Невежин, Н. В. Смоляков. М.: КНОРУС, 2005. С. 379–380.

101

Годфруа Ж. Что такое психология: в 2-х т. М.: Мир, 1992. Т. 1. С. 245.

Зазыкин В. Г. Психология в рекламе. М.: ДатаСтром, 1992. С. 20.

103

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1992. С. 185–186.

Мескон М. Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 372.

105

Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989. С. 330–337.

RichardL. Daft, Dotothy Marcic. Understanding Management. Mason, Ohio: Thomson Learning, 2004. Ch. 13.

Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001. С. 248–265.

RichardL. Daft, Dotothy Marcic. Understanding Management. Mason, Ohio: Thomson Learning, 2004. Ch. 13.

Андреева И. В., Кошелева С. В, Спивак В. А. Управление персоналом. СПб.: Нева; М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2003. С. 129–136.

Практикум по психологии профессиональной деятельности / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000. С. 222–223.

Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 657–675.

Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 657–675.

113

Форсиф П. Развитие и обучение персонала. СПб.: Нева, 2003. Гл. 9.

114

Понятие «интрапренер» обозначает предпринимательство в рамках интересов компании и внутри компании, по смыслу совпадает с инициативным, инновационным поведением. «Антрепренер» – предприниматель на внешнем рынке, «свободный» предприниматель, не ограниченный рамками корпорации.

115

Promoter – патрон, покровитель, тот, кто способствует чему-либо или кому-либо.

Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 130–131.

117

Аутплейсмент – «консультации, не связанные с трудоустройством»; как правило, включают набор мер, позволяющих увольняемому работнику легче пережить этот период, открыть в себе новые задатки, подготовиться к выходу на рынок труда.

Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 274–276.

119

Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 657–675.

Иванцевич Дж., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993. С. 224–225.

121

Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 671–673.

122

Цандер Э. Практика управления. Обнинск: Титул, 1992. С. 128–129.

Грачев М. В. Суперкадры. М.: Дело, 1993. С. 17–18.

Горелов Н. А., Тучков А. И. Энциклопедия труда и занятости. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1997. С. 167.

125

Кибанов А. Я. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 491–493.

Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 792–815.

127

Разница между «оплатой по результатам» и «оплатой, связанной с результатом» (точнее, связанной с завершением выполнения работы), – в масштабе результата: в первом случае результаты – *отдельные измеряемые и учитываемые части, детали* или измеряемые единицы изделия, на которые установлены расценки (основа сдельщины), а во втором – некий *законченный продукт, изделие*, не всегда поддающееся точному нормированию и зачастую выполняемое в течение длительного времени.

Чемеков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2007. С. 182.

Чемеков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2007. С. 18–20.

Там же. С. 35.

Чемеков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2007. С. 34.

Patricia K. Zingheim, Iay R. Schuster. Pay People Right? Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000. P. 5.

Здравомыслов А. Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса. М.: Аспект-Пресс, 1995. С. 214.

Вэттен Д. А., Камерон К. С. Развитие навыков менеджмента. СПб.: Нева, 2004. Гл. 7.

135

Роль и действия службы персонала в условиях кризиса. Методическое издание. СПб.: Петербургский профессиональный кадровый клуб, Учебный центр подготовки руководителей СПбГТУ, 1999.

Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. С. 41.

Жданова Л. А. Организация и управление капиталистической промышленной фирмой. М.: Изд-во Университета дружбы народов, 1987. С. 208.

Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А. Я. Кибанова. М. ИНФРА-М, 2002. С. 614–617.

Смирнов Е. Л. Справочное пособие по НОТ. М.: Экономика, 1986. С. 364.

Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989.

141

Смирницкий Е. К. Экономические показатели промышленности: Справ. М.: Экономика, 1989. С. 236.

Монди У. Р., Ноу Р. М., Премо Ш. Р. Управление персоналом. СПб.: Нева, 2004. С. 604–606.